

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing Company

Student: Bc. Klára Zubajová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Klára Zubajová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku**
Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

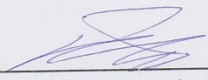
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. 2nd ed. Indianapolis: Wiley, 2013. 480 s. ISBN 978-1-118-61084-8.
RUČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.

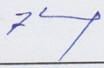
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 21.04.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1, 2, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 21. dubna 2017

Klára Zdobychová
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala za spolupráci především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jindře Peterkové Ph.D. za její připomínky, odborné a cenné rady a rovněž vedení společnosti za veškerý svůj čas a hlavně za poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard	7
2.1	Výkonnost a přístupy k měření výkonnosti podniku	7
2.1.1	Klasický přístup k měření finanční výkonnosti	8
2.1.2	Moderní ukazatele výkonnosti	16
2.1.3	Komplexní metody měření výkonnosti	16
2.2	Vymezení metody BSC	17
2.2.1	Finanční perspektiva	18
2.2.2	Zákaznická perspektiva	20
2.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů	23
2.2.4	Perspektiva učení se a růstu	25
2.2.5	Výhody a nevýhody metody BSC	28
2.3	Implementace metody BSC	28
2.4	Vlastní postupové kroky při implementaci metody BSC	31
3	Implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku	33
3.1	Charakteristika společnosti	33
3.2	Stávající způsob hodnocení výkonnosti společnosti	35
3.3	Implementace metody BSC do výrobního podniku XY	35
3.3.1	Vyjasnění strategie	36
3.3.2	Identifikace jednotlivých perspektiv společnosti	38
3.3.3	Odvození strategických cílů	56
3.3.4	Vybudování vztahu příčin a následků	58
3.3.5	Výběr měřítek a určení cílových hodnot	58
4	Shrnutí, návrhy a doporučení	64
4.1	Shrnutí	64
4.2	Návrhy a doporučení	65
4.2.1	Stanovení strategických akcí	65

4.2.2	Rozšíření metody BSC ve společnosti XY	67
4.2.3	Zpracování metody BSC do podnikového informačního systému	68
5	Závěr.....	71
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk	75
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Dříve byla výkonnost podniku posuzována pouze pomocí finančních ukazatelů výkonnosti. Je nutno konstatovat, že i dnes tento přístup využívá velká většina podniků. Je však nutné si uvědomit, že nestačí pouze finanční výsledky. Výkonnost podniku je totiž ovlivňována celou řadou faktorů, které nelze vyjádřit pouze číselnou hodnotou. Postupně proto vznikaly nové přístupy, snažící se odstranit nedostatky vznikající zaměřením podniku pouze na finanční výsledky. Dosud nejúčinnějším je komplexní přístup měření výkonnosti. Je představován metodou Balanced Scorecard, která převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. Jedná se o metodu sledující výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec Balanced Scorecard.

V teoretické části diplomové práce jsou vymezeny hlavní přístupy k měření výkonnosti podniku. Spolu s přístupem komplexního hodnocení podniku je podrobněji popsána i metoda BSC včetně jednotlivých perspektiv. U každé perspektivy jsou uvedeny jak její předpoklady, tak i podmínky fungování. Následně jsou navrženy postupové kroky při implementaci metody BSC do podnikového prostředí.

V praktické části je nejprve daný podnik stručně charakterizován z hlediska předmětu činnosti a dosavadního způsobu měření výkonnosti. Dále jsou popsány jednotlivé perspektivy v podmínkách výrobního podniku a následuje aplikace postupových kroků metody BSC na prostředí daného podniku.

Cílem diplomové práce je navržení implementace metody BSC do výrobního podniku, který působí v odvětví průmyslu domácích spotřebičů, solární energie, elektroniky, optiky, ve farmaceutickém a také automobilovém průmyslu. Zhodnocení výkonnosti podniku pomocí metody BSC bude realizováno prostřednictvím perspektivy finanční, zákaznické, učení se a růstu a interních podnikových procesů. V rámci finanční perspektivy bude realizována finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. Perspektiva učení se a růstu bude hodnocena pomocí zjištění z dotazníkového šetření realizovaného firmou. V rámci zákaznické perspektivy bude realizováno vlastní dotazníkové šetření. U perspektivy interních

procesů bude vymezen hodnotový řetězec společnosti. Na základě získaných informací z těchto perspektiv budou učiněny příslušné závěry a navrženy odpovídající doporučení.

2 Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

Kapitola je zaměřena na charakteristiku pojmu výkonnost podniku a následně bude věnována pozornost způsobům, pomocí kterých lze měřit finanční výkonnost podniku. Bude vymezen klasický přístup, moderní přístup a nakonec komplexní přístup k měření výkonnosti podniku. V další části této kapitoly bude charakterizována metoda Balanced Scorecard i s jejími čtyřmi perspektivami, a to finanční, zákaznickou, perspektivou interních procesů a perspektivou učení se a růstu. V kapitole není opomenuto ani vymezení hlavních předností a nedostatků této metody. Součástí této kapitoly je i podkapitola implementace metody BSC, která je zaměřena na cíle a strategie společnosti.

2.1 Výkonnost a přístupy k měření výkonnosti podniku

Charakteristika pojmu výkonnost se dle různých autorů a publikací liší. Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že obecně lze výkonnost charakterizovat jako schopnost podnikatelského subjektu co nejefektivněji zhodnotit své investice vložené do podnikání. Avšak každý subjekt může hodnotit podnikovou výkonnost jinak – vlastník podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků vložených do podnikání, zákazník zase podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, podle jejich ceny, rychlosti dodání nebo podmínek placení. Dodavatelé a banky hodnotí výkonnost podniku podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát zase podle schopnosti platit daně apod. Přesto při posuzování výkonnosti podniku je nejdůležitější pohled vlastníka, jelikož právě vlastník přinesl do podnikání svou myšlenku, vložil peníze a nese největší riziko samotného podnikání. Avšak aby se jim v podnikání dařilo, musí se snažit o uspokojení všech, kdo jsou s podnikem spjati. (Pavelková a Knápková, 2009)

Pro efektivní hodnocení výkonnosti podniku je především nutné zvolit správná měřítko, jelikož při chybné volbě se měřítko může ukázat jako nefunkční nebo bude nežádoucím způsobem ovlivňovat vývoj zkoumané činnosti (Wagner, 2009). Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že kromě finančních zdrojů jsou v podniku k dispozici i zdroje ostatní, jako např. lidské, organizační a informační, a ani ty by se neměly opomenout. Finanční výkonnost podniku lze zpravidla měřit třemi přístupy.

Pomocí klasických neboli tradičních ukazatelů výkonnosti, dále pomocí moderních a nakonec komplexních ukazatelů.

2.1.1 Klasický přístup k měření finanční výkonnosti

Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že klasické přístupy k měření výkonnosti podniku vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství (někdy vzájemně neslučitelných) ukazatelů. Nevýhodou je, že většina klasických neboli tradičních ukazatelů výkonnosti je založena na účetních výdajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření. Neberou v úvahu pojem rizika, vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz a neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti. Problémem tradičních ukazatelů výkonnosti je také to, že se neobejdou bez dodatečných informací týkajících se vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury, nebo také bez využití aktiv podniku.

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti lze zařadit:

- 1) ukazatele absolutní,
- 2) ukazatele rozdílové,
- 3) paralelní soustavu poměrových ukazatelů,
- 4) pyramidové soustavy poměrových ukazatelů,
- 5) souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti.

Ad1) Absolutní ukazatele

Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že absolutní ukazatele lze vyčíst z účetních výkazů. Tyto ukazatele slouží zejména k analýze vývojových trendů a analýze struktury položek jednotlivých výkazů. Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že v nich lze nalézt veličiny stavové (údaje k určitému datu) a veličiny tokové (údaje za určité období). Zpravidla stavovým účetním výkazem je rozvaha, tokovým je výkaz zisku a ztráty a výkaz s názvem cash flow.

Jak tvrdí Růčková (2015), rozvaha je účetním výkazem zachycující bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Zpravidla se rozvaha sestavuje k poslednímu dni každého roku. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě. Jde tedy o věrné získávání obrazu ve třech základních oblastech

– v majetkové situaci podniku, ve zdrojích financování a ve finanční situaci podniku. Výkaz zisku a ztráty je považován za písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů, nikoli pohyb příjmů a výdajů. Informace z výkazu zisku a ztráty jsou významným předpokladem pro hodnocení ziskovosti podniku. Dalším účetním výkazem je cash flow, které poskytuje informace o struktuře finančních zdrojů získaných podnikem v daném období, o finančně-hospodářské politice podniku v daném období, neboť ukazuje výsledek rozhodování podniku a číselné účinky rozhodovacích procesů, a tím umožňuje posoudit schopnost dosáhnout stanovených cílů.

Ad2) Rozdílové ukazatele

Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál, který je definován rozdílem mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a také má významný vliv na platební schopnost podniku. Pokud má být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tedy přebytku krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Konstrukce čistého pracovního kapitálu je založena na rozlišení oběžného a dlouhodobého majetku a v další řadě na rozlišení dlouhodobě a krátkodobě vázaného kapitálu.

Ad3) Paralelní soustava poměrových ukazatelů

Pavelková a Knápková (2009) ve své knize uvádějí, že analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je řazena mezi nejoblíbenější metody především proto, že umožňuje získat rychlou představu o základních finančních charakteristikách podniku. Postupem času se poměrových finančních ukazatelů vyvinulo značné množství, a proto se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jsou to ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu.

a) Ukazatele rentability

Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že rentabilita vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability by v časové řadě měly mít rostoucí

tendenci. Obecně platí, že čím je hodnota ukazatelů rentability vyšší, tím lépe na tom podnik je.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – měřením rentability vlastního kapitálu je vyjadřována výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Jeho růst může znamenat např. zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě nebo i pokles úročení cizího kapitálu. Obecně platí, že by tento ukazatel měl být vyšší, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů. Vyčíslení probíhá pomocí tohoto vzorce:

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100. \quad (2.1)$$

a vyjadřuje v procentech poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu společnosti (Šulák a Vacík, 2005).

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – Pomocí měření rentability vlastního kapitálu ROA je vyjadřována celková efektivnost firmy, její výdělečná schopnost nebo také produkční síla. Tento ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu a je použitelný pro měření souhrnné efektivnosti (Růčková, 2015). Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že je ukazatel ROA vyčíslen pomocí tohoto vztahu:

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100. \quad (2.2)$$

I tento ukazatele by měl dosahovat co nejvyšší hodnoty.

- **Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)** – Tento ukazatel poskytuje informaci o návratnosti celkových investic a také o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Čitatel zahrnuje celkové výnosy všech investorů a jmenovatel dlouhodobé kapitálové zdroje (Šulák a Vacík, 2005). Dluhošová (2010) vymezuje ukazatel ROCE pomocí tohoto vzorce:

$$ROCE = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} \cdot 100. \quad (2.3)$$

Ukazatel ROCE by měl být vyšší než proková míra z úvěru.

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – Představuje poměr, kde čitatel zahrnuje výsledek hospodaření v různých podobách a jmenovatel obsahuje tržby, které jsou opět různým způsobem upravované podle účelu analýzy (Růčková, 2015). Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že výsledná hodnota ukazatele ROS vypovídá

o velikosti zisku podniku a o tom, jak jsou vytvářeny nové zdroje. Vyčíslení ukazatele probíhá podle vzorce:

$$ROS = \frac{VH \text{ před zdaněním}}{\text{tržby}} \cdot 100, \quad (2.4)$$

kde VH je výsledkem hospodaření. I u ukazatele ROS je žádoucí jeho rostoucí hodnota.

- **Ukazatel nákladovosti (ROC)** – Nákladovost bývá považována za doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření společnost dosahuje, neboť 1 Kč tržeb dokázal vytvořit s nižšími náklady. Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že je tento ukazatel vyčíslen pomocí tohoto vztahu:

$$\text{Ukazatel nákladovosti} = 1 - ROS. \quad (2.5)$$

b) Ukazatele likvidity

Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že likviditu lze vyjádřit jako schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit.

Růčková (2015) ve své knize zdůrazňuje, že nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své závazky, což může vyústit v platební neschopnost a vést k bankrotu. Z hlediska názvu a obsahu ukazatelů se zpravidla využívají tři základní ukazatele likvidity:

- okamžitá likvidita = $\frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$. (2.6)

- pohotová likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$. (2.7)

- běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$. (2.8)

Okamžitá likvidita, jak tvrdí Růčková (2015), bývá označována jako likvidita 1. stupně nebo někdy také jako cash ratio a představuje to nejužší vymezení likvidity. Pro okamžitou likviditu se doporučuje hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1.

Pohotová likvidita se v literatuře označuje jako likvidita 2. stupně nebo také acid test. Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel,

tedy v poměru 1 : 1 (Růčková, 2015). Je-li hodnota ukazatele vyšší než 1, je příznivá pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku, jelikož vysoký objem běžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků (Šulák a Vacík, 2005). Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že optimální výsledná hodnota pohotovové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

Běžná likvidita, jak tvrdí Růčková (2015), bývá označována likviditou 3. stupně nebo také current ratio. Pomocí běžné likvidity se vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Výsledná hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

c) Ukazatele aktivity

Jak tvrdí Růčková (2015), pomocí ukazatele aktivity je měřena schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Šulák a Vacík (2005) ve své knize uvádějí, že podniky mají možnost pracovat s ukazateli dvojího typu, a to s ukazateli počtu obrátů nebo s dobou obratu. Pomocí ukazatelů počtu obrátů se vyjadřuje, kolikrát se obrátí daný majetek v tržbách za určitý časový interval. Zase díky ukazatelům doby obratu se vyjadřuje doba, po kterou jsou v určité formě majetku vázány finanční prostředky. Všeobecně platí, že dobrá situace v podniku je vyjadřována vyšší obratovostí a nižší hodnotou doby obratu.

- **Obrat aktiv** – Obrat aktiv spolu s rentabilitou tržeb patří ke klíčovým ukazatelům efektivnosti. Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že tento ukazatel je měřítkem celkového využití majetku a je vyjádřen ve vztahu:

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (2.9)$$

U ukazatele obratu aktiv je žádoucí jeho růst (Šulák a Vacík, 2005). Pavelková a Knápková (2009) vymezují, že doporučená hodnota ukazatele je minimálně 1.

- **Doba obratu aktiv** – Ukazatel vyjadřující dobu, za jakou dojde k obratu celkového majetku, a to ve vztahu k tržbám daného podniku. Ukazatel se vyjadřuje jako:

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{roční tržby}} \cdot 360 \quad (2.10)$$

Příznivá je co nejkratší doba obratu ukazatele a zároveň čím vyšší je podíl fixních aktiv, tím je hodnota ukazatele vyšší (Dluhošová, 2010).

- **Relativní vázanost stálých aktiv** – Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že tento ukazatel měří, jak se podniku daří zvyšovat objem tržeb, aniž by rozšiřoval kapacity měřené stálými aktivy. Je žádoucí, aby tento ukazatel byl v čase klesající. Ukazatel je vyjádřen ve vztahu:

$$\text{relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}} \quad (2.11)$$

- **Obrat zásob** – Ukazatel vyjadřuje, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a zase znovu naskladněna. Kislingerová (2010) ve své knize uvádí, že se ukazatel vyčíslí podle vztahu:

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.12)$$

- **Doba obratu zásob** – Je vyjadřována jako intenzita využití zásob a ukazuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Pro společnost je příznivá nízká výsledná hodnota ukazatele. Dluhošová (2010) ukazatel vyjadřuje jako podíl:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.13)$$

- **Doba obratu pohledávek** – Ukazatel vyjadřuje průměrný počet dnů, po které odběratelé zůstávají dlužní. Čím delší dobu poskytuje podnik svým odběratelům obchodní úvěr, tím vyšší je doba obratu pohledávek a zároveň vyšší riziko ztráty likvidity podniku (Šulák a Vacík, 2005). Dluhošová (2010) uvádí, že je ukazatel vyčíslen podle vztahu:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.14)$$

- **Doba obratu závazků** – Ukazatel vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytl obchodní úvěr. Je žádoucí co nejnižší výsledná hodnota ukazatele. Jak tvrdí Dluhošová (2010), ukazatel je uváděn v tomto tvaru:

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.15)$$

d) Ukazatele produktivity

Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že by u ukazatelů produktivity měla platit zásada, že osobní náklady zaměstnance porostou jen tehdy, poroste-li přidaná hodnota na zaměstnance a produktivita práce. Mezi hlavní ukazatele produktivity lze zařadit tržby na zaměstnance, přidanou hodnotu na zaměstnance a ukazatel zisk na zaměstnance.

- **Tržby na zaměstnance** – Pomocí tohoto ukazatele je vyjadřován průměrný podíl tržeb, který je vyprodukován každým pracovníkem společnosti a je žádoucí jeho růst. Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že je ukazatel vyjádřen jako podíl:

$$\text{tržby na zaměstnance} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.16)$$

- **Přidaná hodnota na zaměstnance** – Ukazatel je vyjadřován, jako průměrná přidaná hodnota vyprodukována každým pracovníkem dané společnosti. Přidaná hodnota vyjadřuje jak náklady, tak zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo výrobku při zpracování či distribuci. Jak tvrdí Šulák a Vacík (2005), ukazatel je vyjádřen jako:

$$\text{přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.17)$$

- **Zisk na zaměstnance** – Pokud budou ukazatele zisk na zaměstnance a tržby na zaměstnance srovnávány s výsledky jiných společností v daném průmyslovém odvětví, mohou být použity jako ukazatele efektivity. Šulák a Vacík (2005) vymezují, že se zisk na zaměstnance vyčíslí podle vzorce:

$$\text{zisk na zaměstnance} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (2.18)$$

e) Ukazatel zadluženosti

Růčková (2015) tvrdí, že pojmem „zadluženost“ lze vyjádřit skutečnost, že společnost využívá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Při analýze finanční struktury firem je používána řada ukazatelů zadluženosti, které jsou většinou odvozeny z údajů v rozvaze. Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a na základě toho je zjištěno, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

- **Celková zadluženost** – Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím vyšší je i finanční riziko podniku (Šulák a Vacík, 2005). Ukazatel lze vyjádřit pomocí tohoto vztahu:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \cdot 100 \quad (2.19)$$

Pavelková a Knápková (2009) vymezují, že se doporučovaná hodnota pohybuje v rozmezí 30 až 60 %, ovšem závisí na odvětví, ve kterém firma podniká.

- **Míra zadluženosti** – Ukazatel je vyjádřen poměrem cizího a vlastního kapitálu společnosti. Pozornost musí být především věnována zastoupení vlastního a cizího kapitálu a také struktuře zdrojů z hlediska splatnosti. Pro tento ukazatel je žádoucí co nejnížší výsledná hodnota. Pavelková a Knápková (2009) uvádějí, že je ukazatel vyčíslen na základě vztahu:

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.20)$$

- **Ukazatel úrokového krytí** – Jak tvrdí Pavelková a Knápková (2009), úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet své úroky. Je potřeba mu věnovat zvýšenou pozornost v případě nerovnoměrného vývoje zisku před zdaněním z hlediska času. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. Šulák a Vacík (2005) ukazatele vyjadřují dle tohoto vztahu:

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{úroky}} \quad (2.21)$$

Ad4) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů

Jak tvrdí Růčková (2015), pyramidové soustavy ukazatelů rozkládají vrcholový ukazatel pomocí aditivní nebo multiplikativní metody. Cílem pyramidových soustav je popsání vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a analyzování složitých vnitřních vazeb v rámci pyramidy. Kterýkoli zásah do jednoho ukazatele se pak projeví v celé vazbě.

Ad5) Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti

Jak tvrdí Růčková (2015), podstata finanční analýzy spočívá ve snaze o kontinuální vyhodnocování finančního zdraví firmy, ať už z pohledu finanční minulosti, nebo z pohledu předpovídání budoucnosti. Cílem obou těchto částí je

analýza toho, zda je firma schopna přežít, či nikoliv. Cílem souhrnných indexů hodnocení je tedy vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla. Modely lze rozdělit na bankrotní a bonitní. Bankrotní modely odpovídají na otázku, zda společnost do určité doby zbankrotuje. Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví společnosti. Kladou si za cíl stanovit, zda se firma řadí mezi dobré, či špatné firmy. Jde o komparaci firem v rámci jednoho oboru podnikání.

2.1.2 Moderní ukazatele výkonnosti

Pavelková a Knápková (2009) ve své knize uvádějí, že kritika tradičních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti firmy plyne z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou na základě účetních dat. Účetní metody ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost. Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků.

- **Ekonomická přidaná hodnota (EVA)** – Jak tvrdí Pavelková a Knápková (2009), představuje ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál. Tento ukazatel měří, jak podnik za dané období přispěje svými aktivitami ke zvýšení, či snížení hodnoty pro své vlastníky. Podnik si při formulování strategie může klást za cíl maximalizovat budoucí hodnotu EVA.
- **Tržní přidaná hodnota (MVA)** – Pavelková a Knápková (2009) tvrdí, že ukazatel vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku. Cílem každého podniku je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Tohoto cíle lze dosáhnout pouze tehdy, když investovaný kapitál vydělá více, než představují náklady na kapitál. Za nedostatek ukazatele lze považovat to, že není vždy evidentní a měřitelné, co je výsledkem práce manažerů a co okolností, které manažeři nemohou ovlivnit.

2.1.3 Komplexní metody měření výkonnosti

Šulák a Zahradníčková (2012) tvrdí, že komplexní metody jsou vyznačovány tím, že pracují jak s finančními, tak s nefinančními ukazateli. Samostatně bylo finanční hodnocení používáno výhradně v době, kdy podniky vytvářely hodnoty pomocí práce, nikoli aplikací technologií a znalostí.

- **EFQM (European Foundation for Quality Management)** – Šulák a Zahradníčková (2012) uvádějí, že tento model je zaměřen na kvalitu produktu a managementu. Zahrnuje pět předpokladů, mezi které patří, vedení, politika a strategie, personální řízení, zdroje a partnerství, procesy a čtyři výsledky, mezi které se řadí spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv společnosti a měření výkonnosti.
- **BSC (Balanced Scorecard)** – Kaplan a Norton (2007) ve své knize uvádějí, že metodu BSC podniky využívají k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, k plánování a stanovení cílů a ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. Cíle metody BSC jsou rozvrženy do čtyř perspektiv, a to do finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

2.2 Vymezení metody BSC

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), z hlediska Balanced Scorecard se jedná o syntézu z tradičních finančních ukazatelů a nových nefinančních ukazatelů. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což je dostačující pro podniky průmyslové éry, pro které nejsou investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato finanční měřítka jsou ale nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investice do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací tvořily hodnotu. Metoda BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka Balanced Scorecard vycházejí jak z vize, tak i ze strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.

Lang (2007) v knize uvádí, že by mezi perspektivami měla být určitá vyváženost, a to hlavně:

- mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- mezi minulostí, současností a budoucností společnosti,
- mezi peněžními a nepeněžními faktory,
- mezi časnými a pozdními indikátory,
- mezi interním a externím pohledem na dění ve společnosti.

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, jsou-li definovány finanční a zákaznické cíle, společnost pak stanoví cíle a měřítka pro své vlastní interní procesy. To patří mezi jednu z významných inovací a přínosů BSC. Na rozdíl od ostatních tradičních systémů měření výkonnosti tato metoda klade důraz na procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a akcionáře nejdůležitější. Často tím odhalí zcela nové interní procesy, ve kterých musí podnik dosahovat skvělých výsledků, aby jeho strategie byla úspěšná. Plnění cílů perspektivy učení se a růstu nasvědčují to, že investice do rekvalifikace zaměstnanců, informačních technologií, systémů a vyspělých organizačních postupů byly správné. Tyto investice jsou nejdůležitějšími inovacemi, znamenají zkvalitnění interních procesů a jsou významné pro zákazníky i akcionáře.

V následujících podkapitolách jsou podrobněji popsány jednotlivé perspektivy metody BSC. Nejprve je věnována pozornost finanční perspektivě.

2.2.1 Finanční perspektiva

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že v metodě Balanced Scorecard je zachována finanční perspektiva, jelikož finanční měřítka jsou důležitá především při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Měřítka finanční výkonnosti poukazují na to, kdy zavádění a následná realizace strategie společnosti vedou k zásadním zlepšením.

Kaplan a Norton (2007) ve své knize zdůrazňuje, že tvorba BSC by měla vést k propojení finančních záměrů s celopodnikovou strategií. Finanční cíle jsou „ohniskem“, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv této metody. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí vedoucích ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: v první řadě definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a v druhé řadě slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi lišit, a to ve fázi růstu, udržení a ve fázi největších výnosů.

Růstové podnikatelské jednotky, které se nacházejí v rané fázi životního cyklu, mají velký růstový potenciál. Podnikatelské jednotky v této fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE (rentabilita celkového

investovaného kapitálu). Celkovým finančním cílem v růstové fázi je procentuální míra růstu obratu a míra růstu prodejů v cílových segmentech, zákaznických skupinách a regionech.

Většina podnikatelských subjektů se nacházejí s velkou pravděpodobností ve fázi udržení, kdy nadále přitahují investice a je od nich požadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se však, že si udrží svůj podíl na trhu a pravděpodobně ho ještě zvýší. Měřítky využívanými k hodnocení výkonnosti podnikatelské jednotky jsou návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA).

Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že některé podniky dosahující fáze zralosti, kdy chtějí sklízet plody investic uskutečněných v předcházejících dvou fázích. Takové společnosti už investují jen do údržby existujících zařízení a schopností a ne do rozšiřování nebo vytváření nových. Cílem je maximalizovat přítok hotovosti. Obecnými ukazateli ve fázi nejvyšších výnosů mohou být provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. Je tedy zřejmé, že finanční cíle pro podniky v každé z těchto tří fází jsou zcela odlišné.

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), bylo zjištěno, že každé ze tří strategií – růstu, udržení a sklizni odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují:

- 1) růst obratu a mix výrobků/služeb,
- 2) snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- 3) využití zdrojů/investiční strategie.

Růst obratu a mix výrobků/služeb se týkají rozšiřování nabídky v oblasti výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, které by znamenaly hodnotnější nabídku a nové stanovení cen. Hlavním cílem je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními podnikatelskými jednotkami. Manažeři se snaží snížit potřebu pracovního kapitálu nutného k podpoře objemu a mixu obchodních případů. Dále také usilují o lepší využití stálých aktiv. Všechny tyto činnosti napomáhají zvyšovat výnosy z finančních a fyzických aktiv (Kaplan a Norton, 2007). Hybné síly a agregované finanční cíle zobrazuje matice na Obr. 2.1.

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrát na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obrátu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatel využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Obr. 2.1 Měření strategických finančních témat

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 52)

2.2.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě metody Balanced Scorecard identifikuje zákazníky a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tyto segmenty jsou pro společnost zdrojem obrátů, které jsou součástí jejich finančních cílů. Zákaznická perspektiva stanovuje klíčová zákaznická měřítka cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Kromě zaměření na uspokojení potřeb zákazníků musejí manažeři podnikatelské jednotky v zákaznické perspektivě převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů.

Na Obr. 2.2 lze vidět základní skupinu měřítek zákaznické perspektivy a ty lze aplikovat na všechny typy podniků.



Obr. 2.2 Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 65)

Ad1) Podíl na trhu obratu

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že pokud už byly specifikovány cílové zákaznické skupiny nebo tržní segmenty, je měření podílu na trhu jednoduchou záležitostí. Měřítka udává, jak by mělo být BSC použito k podpoře a sledování strategie podnikatelské jednotky. Měřítka podílu na trhu by měla být vyvážena čistě finančními signály a měla by naznačovat, že bude muset být ve většině případů přehozena implementace strategie. Potom, co společnost určí jednotlivé zákazníky a tržní segmenty, mohou použít druhé měřítko tržního podílu, a tím je podíl na obratu (podíl v peněženkách zákazníků).

Ad2) Udržení zákazníků

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), cesta k udržení a zvyšování tržního podílu v cílových zákaznických segmentech začíná udržením již existujících zákazníků. Společnosti, které mohou všechny své zákazníky snadno identifikovat, si mohou za každé období lehce změřit, zda si počet svých zákazníků udržely nebo naopak. Některé podniky si budou chtít dokonce změřit jejich loajalitu procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely.

Ad3) Získávání nových zákazníků

Kaplan a Norton (2007) ve své knize uvádí, že cílem podniků, které usilují o růst objemu svých obchodů, bude zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Měřítkem získávání nových zákazníků je absolutní nebo relativní míra, s jakou podnik přitahuje nové zákazníky nebo obchody. Je možnost ji měřit buď počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. Společnosti mohou zjišťovat zákaznickou odezvu – počet nových zákazníků děleno počtem oslovených zákazníků.

Ad4) Spokojenost zákazníků

Uspokojování požadavků zákazníků je důležité jak pro udržení existujících zákazníků, tak pro získávání nových, proto péči o spokojenost zákazníka není nikdy radno podceňovat. Měřítko poskytuje zpětnou vazbu o úrovni podniku. Většina společností zjišťuje spokojenost zákazníků pravidelně pomocí dotazníkového šetření. Sestavení dotazníku se zdá být na první pohled jednoduché, ale získat platná data od velkého množství zákazníků vyžaduje profesionální přístup. Obecně je možnost použít tři techniky: dotazníky rozesílané poštou, telefonické nebo osobní pohovory

(Kaplan a Norton, 2007). Lang (2007) uvádí, že měřítko spokojenosti zákazníků zahrnuje měření vyhodnocování reklamací, zjišťování vazby zákazníků, procesy zlepšování na základě návrhů od zákazníků, dobu zpracování mezi poptávkou zákazníka a odpovědí, určení zodpovědnosti na vyřízení zakázek, dobu na provedení jedné zakázky, dodržování dodacích lhůt, opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků a analýza nákladů a užitku.

Ad5) Ziskovost zákazníků

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), dosažení úspěchu v prvních čtyřech klíčových zákaznických měřítkách nezaručuje, že podnik má ziskové zákazníky. Metoda ABC je vhodnou metodou pro měření ziskovosti zákazníků. Systém ABC napomáhá v tom, že signalizuje zakázku, která je pro podnik nevýnosná. Tento signál umožňuje nalézt klíčové procesy pro realizaci výrobků a služeb, které jsou nutné „přetvořit“, aby byly potřeby zákazníka uspokojeny a podnik i přesto vydělával. Měřítko ziskovosti mohou odhalit, že někteří zákazníci bohužel ziskoví nejsou. Jedná se především o novější zákazníky, u kterých náklady na jejich získání překročí až zisky z budoucích prodejů výrobků a služeb. U těchto případů je dlouhodobá ziskovost kritériem pro jejich udržení nebo naopak opuštění. Noví zákazníci, i přesto, že jsou v daném okamžiku neziskoví, mohou být zajímaví pro svůj růstový potenciál. Naopak ziskoví zákazníci obchodující s podnikem již mnoho let potřebují k převedení mezi ziskové zákazníky explicitní zásah, který jim například poskytne možnost získání na důvěryhodnosti nebo určitý výcvik. Tab. 2.1 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků ukazuje jednoduchý způsob kombinace tržních segmentů a ziskovosti zákazníků.

Tab. 2.1 Ziskovost cílových segmentů a zákazníků

Zákazníci:	Ziskoví	Neziskoví
Cílové segmenty:	Udržet	Převést
Necílové segmenty:	Monitorovat	Eliminovat

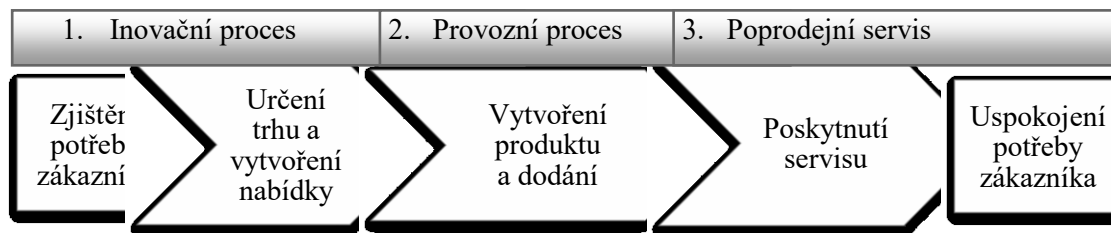
Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 69)

Hodnotové výhody zákazníka zahrnují ty vlastnosti výrobků a služeb, pomocí kterých dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotová výhoda je pojmem, který je klíčový právě k pochopení

hybných sil základních výstupů, pomocí kterých se měří jak spokojenost zákazníků, tak získávání nových zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu a obratu.

2.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů je úkolem manažerů charakterizovat procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Společnosti ve většině případů vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka až potom, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Pro metodu BSC je doporučeno, aby nejprve manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem, tedy odhalením jak současných, tak budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb. Poté je vhodné pokračovat provozním procesem, který je zaměřen na dodávku existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům. A konečným procesem je poprodejní servis, jehož úkolem je nabídka služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu (Kaplan a Norton, 2007). Hodnotový řetězec interních podnikových procesů je zobrazen na obr. 2.3.



Obr. 2.3 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce

Zdroj: Kaplan a Nortona (2007, s. 89)

Ad1) Inovační proces

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), v prvních článcích o BSC byly odděleny inovační procesy od perspektivy interních procesů. Během spolupráce s některými podniky se však dospělo k závěru, že inovace je kritický interní proces. Být v inovačním procesu efektivní a dostatečně rychlý je pro mnoho podniků důležitější než bezpochybnost v každodenním provozním procesu. Inovační proces si lze představit jako dlouhodobou vlnu tvorby hodnoty, kdy podniky nejprve identifikují nové trhy, nové zákazníky, poté i zjevné nebo skryté potřeby existujících zákazníků. Dále v této vlně jsou navrženy a vytvářeny nové výrobky a služby určené pro nové trhy a nové zákazníky a pro upokojování nových potřeb.

Jak lze vidět na Obr. 2.3, inovační proces je složen ze dvou prvků. Prvním prvkem je určení trhu nebo-li identifikace trhu, kdy manažeři využijí výsledků průzkumu trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Mimo odhalování potřeb existujících a potencionálních zákazníků může být tento segment i zdrojem informací o zcela nových příležitostech na stávajícím trhu. Informace o trzích a zákaznících je vstupem pro druhý prvek inovačního procesu – proces návrhu a vývoje aktuálního výrobku nebo služby. Skupina pro vývoj a výzkum během tohoto kroku provádí základní výzkum a vyvíjí nové výrobky a služby. Dále také provádí aplikovaný výzkum, aby existující technologii využila pro nové výrobky či služby. A v poslední řadě je usilováno o uvedení nových výrobků a služeb na trh.

Kaplan a Norton (2007) uvádějí ve své knize, že v minulosti byla věnována malá pozornost vývoji měřítek výkonnosti pro návrh a vývoj produktů, spíše byla soustředěna pozornost na výrobní a provozní procesy. Dnes je tomu však jinak a mnoho podniků získává konkurenční výhodu právě tím, že neustále uvádí nové inovované výrobky a služby na trh, čímž se proces výzkumu a vývoje žene do popředí hodnotového řetězce. Podnik by ani tady neměl opomenout určit cíle a měřítka. Jedná se o měřítka pro základní a aplikovaný výzkum a měřítka pro vývoj produktu. Každý podnik si však měřítka a cíle stanovuje sám v rámci svých konkrétních podmínek.

Ad2) Provozní proces

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že provozní proces krátkodobě vytváří hodnoty v podnicích. Začíná tím, že obdrží objednávku od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby. Tento proces vyžaduje přesnost a úplnost dodávky výrobků a služeb zákazníkům. Tradičně byly procesy v minulosti sledovány a řízeny pomocí finančních měřítek, tedy například pomocí standardních nákladů, rozpočtů a odchylek. V současnosti by ale bohužel byly tradiční ukazatele nedostačující, jelikož výroba je charakterizována krátkými dobami cyklu a vysokou jakostí výrobků. Právě to vedlo mnoho podniků k využívání měřítek jakosti a doby cyklu. Kromě těchto měření mohou manažeři měřit i další vlastnosti svých procesů a nabídek výrobků či služeb. Tato měření mohou například zahrnovat měření flexibility nebo vlastnosti výrobků a služeb. Podniky, které identifikují

charakteristické rozdíly ve svých výrobcích a službách, zaměří pozornost zejména na měření, které je zajištěno metodou BSC.

Ad3) Poprodejní servis

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), poslední fází interního hodnotového řetězce je právě poprodejní servis, který zahrnuje záruční a nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Společnosti snažící se uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými poprodejními službami mohou výkonnost měřit pomocí veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů. Veličina času je měřena dobou trvání cyklu – od vznesení zákaznického požadavku až k úplnému vyřešení problému. Pomocí měření nákladů lze ověřit efektivnost procesů poprodejních služeb, tedy náklady na použité zdroje. Dále je součástí poprodejního servisu fakturace a příjem plateb. Podniky s velkým podílem prodeje budou pravděpodobně chtít do svých procesů vystavování účtů, inkasa a zjišťování bonity zahrnout měření nákladů, jakosti a doby cyklu.

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Kaplan a Norton (2007) ve své knize vymezují, že poslední perspektiva metody BSC vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle perspektivy učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosahovat cílů ve třech ostatních perspektivách. Cíle v této perspektivě jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách BSC. Dlouhodobé negativní důsledky podniku nezvyšující schopnosti svých zaměstnanců, systémů a procesů se neobjeví ihned, ale až se objeví, bývá to, jak říkají manažeři „problém někoho jiného“. Podniku nestačí investovat pouze do nových zařízení a výzkumu a vývoje nových produktů, ale musí také investovat do své infrastruktury (lidé, systémy, a procedury), pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

Kaplan a Norton (2007) uvádějí tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

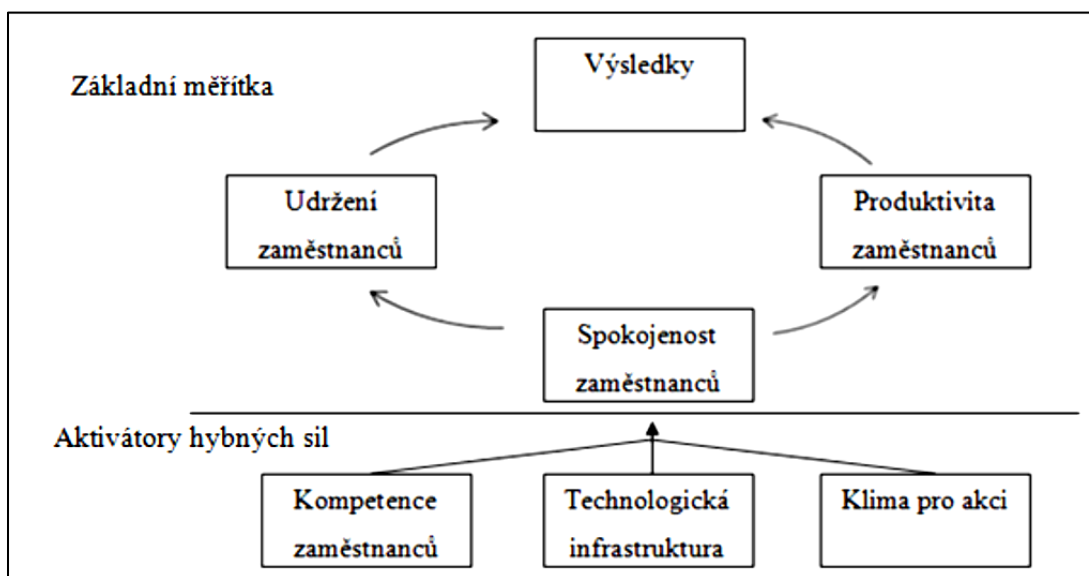
- 1) schopnosti zaměstnanců,
- 2) možnosti informačního systému,
- 3) motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Ad1) Schopnosti zaměstnanců

Kaplan a Norton (2007) poukazují na to, že nápady, jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům, musejí přicházet především od zaměstnanců

první linie, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. Minulé standardy poskytují pouze základnu, ze které musí vycházet soustavné zlepšování. Tato změna vyžaduje důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců, mobilizaci potenciálu a tvůrčích schopností pro dosahování podnikových cílů.

Bylo zjištěno, že většina podniků používá cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřítek, kterými jsou spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a jejich produktivita, viz Obr. 2.4.



Obr. 2.4 Rámec měření učení se a růstu

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 115)

Spokojení zaměstnanci přispívají ke zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a také zákaznického servisu. Proto je důležité alespoň jednou za rok měřit spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotazováno určité procento zaměstnanců. Cíl udržení zaměstnanců se týká především těch, na nichž má podnik dlouhodobý zájem. Každý nechtěný odchod zaměstnance znamená pro podnik ztrátu intelektuálního kapitálu. Nejjednodušším měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance, který kvantifikuje, kolik „výstupů“ může být vygenerováno na zaměstnance (Kaplan a Norton, 2007). Hybné síly perspektivy učení se a růstu jsou zobrazeny v Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Hybné síly perspektivy učení se a růstu

Kompetence zaměstnanců	Technologická infrastruktura	Klima pro akci
Strategické dovednosti	Strategické technologie	Cyklus klíčových rozhodnutí
Úrovně výcviku	Strategické databáze	Strategické zaměření
Úrovně dovednosti	Získané zkušenosti	Delegování pravomoci
	Vhodný software	Osobní angažovanost
	Patenty, autorská práva	Morální odpovědnost
		Týmová práce

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 117)

Ad2) Možnosti informačního systému

Jak tvrdí Kaplan a Norton (2007), pokud zaměstnanci mají v dnešním konkurenčním prostředí efektivně pracovat, musí mít dostatečné informace o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zaměstnanci pracující v „přední linii“ potřebují nejen přesnou, ale i včasnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka v podniku. Naopak zaměstnanci starající se o provozní stránku zakázky potřebují rychlou, včasnou a přesnou informaci o právě vyrobeném výrobku nebo či poskytnuté službě. Od zaměstnanců lze očekávat trvalou podporu programů na zlepšení odstraňující nedostatky, jen v případě, mají-li takovou zpětnou vazbu. Dobře fungující informační systémy jsou pro pracovníky nezbytných prostředkem, jak zlepšovat procesy v podniku.

Ad3) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Kaplan a Norton (2007) poukazují na to, že kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informacím nepřispějí k úspěchu podniku, pokud nejsou motivováni k plnění klíčových cílů podniku nebo nemají pravomoci rozhodovat a jednat.

Samostatnost a motivace zaměstnanců může být měřena několika způsoby. Jednoduchým a také velmi rozšířeným způsobem měření je počet podnětů na zaměstnance, který zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku. Takové měřítko lze posílit doplňkovým měřítkem, kterým je počet implementovaných podnětů sledující kvalitu těchto podnětů a zároveň sděluje zaměstnancům, že jejich podněty jsou brány vážně. Výstup z úspěšně implementovaných podnětů zaměstnanců by neměl být zaměřen pouze na úsporu

nákladů, ale také na zlepšení konkrétních interních a zákaznických procesů. Měřicí systém poločasu měří dobu potřebnou na zlepšení výkonnosti procesu o 50%. Měření poločasu lze aplikovat na jakoukoli veličinu, kterou chce podnik snížit na nulu, jako např. náklady, jakost, čas.

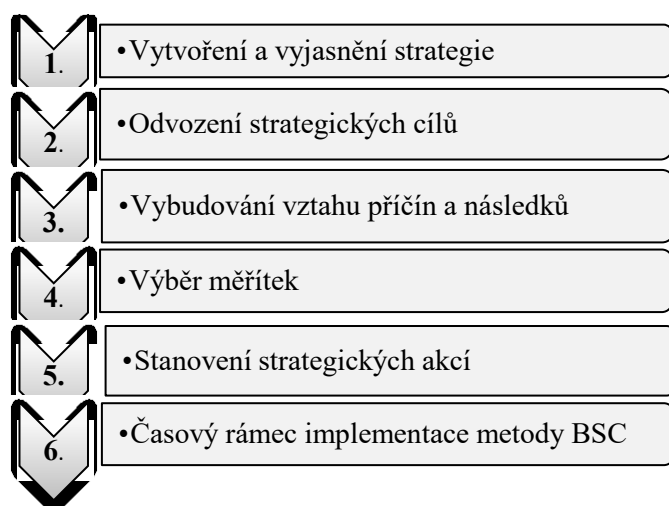
2.2.5 Výhody a nevýhody metody BSC

Lang (2007) ve své knize uvádí, že metoda BSC má řadu výhod a nevýhod. Mezi výhody autor řadí např. sladění strategických cílů managementu s výkonností podniku, identifikování závažných nedostatků a opatření k jejich odstranění, zachycení jak minulého, tak aktuálního stavu podniku a plánování budoucí perspektivy. Metoda BSC má však ještě řadu dalších předností, jako je možnost snížení komplexnosti různých podnikatelských úkolů, zahrnutí finančních i nefinančních kritérií a převedení strategie podniku na operativní úroveň. Dále si podnik může sám libovolně zvolit druh i počet ukazatelů u každé perspektivy.

S metodou BSC však souvisí i určité nedostatky a rizika, za které autor považuje zejména zavedení nevhodných ukazatelů a cílů, riziko přetížení podniku z důvodu mnoha cílů, jednostranné zaměření na ukazatele. Dále spočívá nevýhoda metody BSC v tom, že chybí jasně měřitelné identifikátory, a tím dochází k neexistující vazbě mezi ukazatelem a strategií.

2.3 Implementace metody BSC

Jak tvrdí Synek (2011), při implementaci metody BSC je důležité si nejprve stanovit vizi podniku, dále pak formulovat strategické cíle a způsoby, jak jich dosáhnout, zpracovat dílčí cíle a postupy a nakonec zavést systém nepřetržitého vylepšování a zpětné vazby. Při tvorbě BSC lze postupovat podle různých autorů. Je možnost se inspirovat například knihou od Parmentera (2008) nebo využít postupových kroků dle Vysušíla (2004) Na Obr. 2.5 lze vidět jednotlivé fáze při implementaci BSC, které Vysušil (2004) řadí mezi nejdůležitější.



Obr. 2.5 Nejdůležitější fáze implementace BSC

Zdroj: Zpracování dle Vysušíla (2004)

Ad1) Vytvoření a vyjasnění strategie

Strategie podniku je zamyšlený způsob jednání za účelem dosažení dlouhodobých vytyčených cílů a odlišení se od konkurence (Horváth, 2002). Vysušil (2004) tvrdí, že při vyjadřování strategie je nutné provést důkladnou analýzu odbytu výrobků, konkurence, trhu, dodavatelů a zákazníků. Kromě těchto základních a nezbytně nutných analýz můžou podniky potřebovat ještě další vyjasnění, a to např. v otázce designu a zainteresovanosti zaměstnanců.

Ad2) Odvození strategických cílů

Jak tvrdí Vysušil (2004), odvození strategických cílů v podniku je jeden z nejdůležitějších úkolů pro vedení.

Cíle lze rozdělit do těchto skupin:

- a) obecné (základní cíle) – týkají se celopodnikových otázek bez přesné specifikace,
- b) strategické cíle – jsou ty nejdůležitější cíle,
- c) možné strategické akce – konkrétní strategické cíle,
- d) operativní cíle – nepatří do strategických cílů, ale mohou být důležité pro podnik.

Vysušil (2004) uvádí ve své knize, že další roztrídění strategických cílů lze provést podle jednotlivých perspektiv metody BSC – finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a v konečné řadě perspektiva učení se a růstu. Jako příklady strategických cílů ve finanční perspektivě lze uvést

snižování nákladů, výrazné zvýšení výsledků podniku a růst obrátu na nových trzích. Příkladem cílů v rámci zákaznické perspektivy je zvýšit funkční spolehlivost výrobků, zlepšit kvalitu práce se zákazníky, umístit na trhu atraktivní levné přístroje a v cenově vyšším segmentu přesvědčit vysoce kvalitními produkty. V rámci perspektivy interních procesů je strategickým cílem např. využívat strategii, standardizovat a vyladit výroby, přizpůsobit hloubku výroby klíčovým technologiím, zvýšit inovaci orientovanou na zákazníka a snížit doby výzkumu a vývoje. Jako poslední příklady strategických cílů u perspektivy učení se a růstu lze uvést aktivní využívání nových medií, zvýšit kompetence výzkumných a vývojových pracovníků, zvýšit motivaci zaměstnanců a upravit kvalitu zpětné vazby.

Ad3) Vybudování vztahů příčin a následků

Na základě vyjasnění strategie a odvození strategických cílů je možnost sestavit schéma vztahů příčin a následků. Toto schéma lze považovat za zcela originální analytický přístup v metodě BSC (Vysušil, 2004). Vzájemné propojení jednotlivých cílů podniku objasňující strategii zachycují tzv. strategické mapy, které jsou zobrazením řetězce příčin a následků. Při tvorbě strategické mapy v rámci BSC může být považováno za nedostatek opomíjení externích faktorů působících nepřímo na podnik. Strategické mapy zobrazují jak strategii podniku, tak i domnělé souvislosti a závislosti mezi jednotlivými strategickými cíli (Horváth, 2002). Person (2009) přirovnává strategickou mapu k cestovní mapě, která ukazuje cestu k danému cíli.

Ad4) Výběr měřítek

V podniku je třeba si říci, jakými měřítky a z nich vyvozenými indikátory se bude plnění strategických cílů měřit. Mělo by jít především o měřítka kvantitativního typu, ale nelze se však obejít ani bez měřítek kvalitativních. Při výběru měřítek nejde pouze o závazný systém ukazatelů, ale spíše o metodiku, která bude mít v každém podniku jiné konkrétní formy aplikace (Vysušil, 2004). Horváth (2002) tvrdí, že měřítka metody BSC vyplývají ze strategických cílů podniku a konkretizují strategii, která je zakotvena v systému cílů BSC. Nejsou-li u měřítek stanoveny cílové hodnoty, měřítka tak ztrácejí svůj význam pro řízení podniku. Nelehkým úkolem je optimálně stanovit cílové hodnoty, které jsou obrazem priorit podniku.

Ad5) Stanovení strategických akcí

Vysušil (2004) poukazuje na to že, metodika BSC při stanovení strategických akcí používá tohoto postupu:

- 1) brainstorming o originálních nápadech,
- 2) věcné a logické přiřazení nových nápadů ke strategickým cílům,
- 3) sestavení iniciační matice strategických akcí.

Jak tvrdí Vysušil (2004), jelikož iniciační matice je obvykle příliš rozsáhlá a jednotlivé akce se týkají více perspektiv a jejich cílů, jde pouze o přehled maximálního počtu akcí. To pro podnik představuje velké nebezpečí, protože když se začne realizovat akcí příliš mnoho, chybějící zdroje a akce se nedokončí. Proto je třeba neopomenout určit prioritní akce. Poté je potřeba rozpracovat pro každou akci termín zahájení a ukončení, zodpovědnou osobu a stav schválení akce k provedení vrcholovým managementem. Strategické akce jsou taktéž rozpracovány pro jednotlivé perspektivy metody BSC.

Ad6) Časový rámec implementace metody BSC

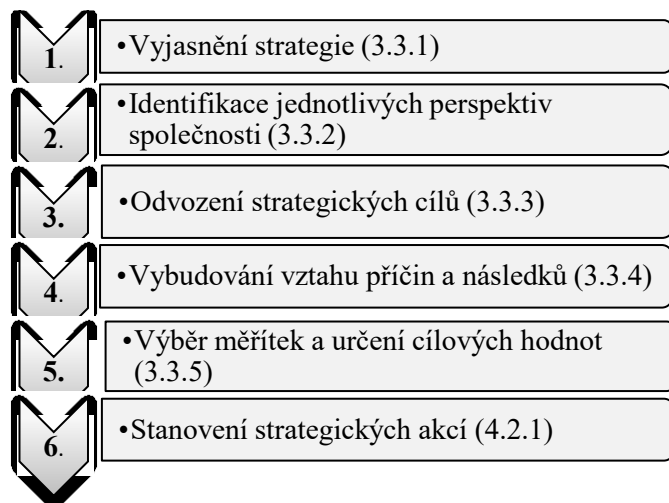
Ve většině případů projekt BSC trvá asi 16 týdnů. Rozvrh je dán časem, který mají vrcholoví manažeři na rozhovory, workshopy a setkání skupin. Časový rámec 16 týdnů je výhodou pro podnik, jelikož vrcholoví manažeři mají mezi setkáními čas přemýšlet o struktuře BSC, o strategii, informačním systému a také o manažerských procesech. Čím více odpovědnosti za setkání skupin mají právě vrcholoví manažeři, tím pravděpodobněji projekt dospěje k novému přístupu v řízení podniku. Rozvrh bude muset být prodloužen v případě, že SBU musí provést strategickou analýzu svého odvětví, aby mohla rozhodnout o tržní, produktové a technologické strategii, nebo také v případě, že musí provést podrobný průzkum trhu.

Vrcholoví manažeři i manažeři střední úrovně řízení by měli mít jasno o způsobu převedení strategie do konkrétních cílů a měřítek, také by měli souhlasit s plánem implementace BSC a měli by pochopit procesy, které je třeba změnit.

2.4 Vlastní postupové kroky při implementaci metody BSC

Při zavádění metody BSC je vycházeno z postupových kroků dle Vysušila (2004). Kroky ani jejich obsah není pro podnik závazný, může se jimi však nechat inspirovat. Některé kroky jsou modifikovány a jsou zobrazeny, viz Obr. 2.6. Proces

začíná nejprve vyjasněním strategie podniku, následuje identifikace jednotlivých perspektiv, kterými jsou perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Pro všechny perspektivy jsou následně odvozeny strategické cíle, které jsou zachyceny do strategické mapy. Zároveň jsou zvolena vhodná měřítka a určeny hodnoty, kterých má být dosaženo pro strategické cíle. Pro splnění strategických cílů jsou stanoveny strategické akce.



Obr. 2.6 Vlastní postupové kroky metody BSC

Zdroj: zpracováno dle Vysušíla (2004)

3 Implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku

Z důvodu použití neveřejných dat si daná společnost nepřeje, aby se v diplomové práci uváděl název společnosti, proto po celou dobu bude v práci používáno označení společnost XY. Kapitola je zaměřena na implementaci metody BSC v konkrétním výrobním podniku XY. V aplikační části je nejprve věnována pozornost charakteristice společnosti a následně je popsán současný způsob hodnocení výkonnosti podniku. V další části jsou postupové kroky dle Vysušíla (2004) aplikovány do podnikového prostředí. Informace o společnosti a jejich činnostech jsou čerpány z interních materiálů podniku a z rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY byla založena před 136 lety v Německu a nese název po svém zakladateli, který přišel jako první na celém světě s technikou zpracování plochého skla s využitím ve farmaceutickém, leteckém a potravinářském průmyslu.

Společnost XY je mezinárodní technologický koncern, který již více než 125 let vyvíjí a vyrábí speciální materiály, komponenty a systémy, čímž přispívá ke zlepšování životních a pracovních podmínek. Podnik XY se zaměřuje zejména na odvětví průmyslu domácích spotřebičů, farmaceutický průmysl, solární energii, elektroniku, optiku a také automobilový průmysl. Výrobní podnik je se svými výrobními závody a obchodními zastoupeními přítomen na všech důležitých trzích světa. Zaměstnává víc jak 16 000 zaměstnanců ve 35 zemích světa, kteří se podílejí na celosvětovém obrátu přes 2 miliardy EUR. V České republice se vyskytují pouze dva výrobní závody, a to ve městě Lanškroun a ve Valašském Meziříčí. Diplomová práce bude zpracována na výrobní závod se sídlem ve Valašském Meziříčí.

3.1.1 Společnost XY Valašské Meziříčí

Společnost ve Valašském Meziříčí byla založena v roce 1996. Během uplynulých 20 let prošla společnost mnoha organizačními změnami. Nejprve se zde vyráběly televizní kónusy, na pár let byla firma také odkoupena franchise z Japonska. Byla také otevřena nová divize na výrobu solárních panelů, která však

trvala jen pár let a byla zrušena. Před 6 lety se změny ustálily, a zůstaly tak 3 divize v rámci 2 jednotek ve Valašském Meziříčí.

První jednotka společnosti XY má pod sebou dvě divize. Druhá jednotka má pod sebou jednu divizi a servisy pro celý areál a pro všechny tři divize společnosti.

Ve Valašském Meziříčí pracuje přes 450 zaměstnanců včetně agenturních pracovníků. Letos oslavila druhá jednotka 20 let od založení vzniku společnosti ve Valašském Meziříčí.

Jedna z divizí je zaměřena na montáž výrobků z průmyslových optických vláken a LED diod, které slouží pro osvětlení. Firma poskytuje zakázkovou výrobu pro segmenty trhu jako je automobilový a letecký průmysl, osvětlení a zdravotnictví. Díky zvládnutí technologie skla, optických vláken, LED diod a jejich vývoje přináší společnost na trh výrobky s mimořádnými vlastnostmi.

Druhá divize se zaměřuje zejména na odvětví průmyslu domácích spotřebičů - sklokeramické desky do pečicích a mikrovlnných trub.

A poslední divize této společnosti je zaměřena na výrobu prosklených částí chladících vitrín určených jak pro supermarkety, tak i pro náročně privátní zákazníky. Zákazníkům také nabízí dovybavení existujících chladících vitrín a tím výrazné úspory spotřeby elektrické energie. Inovativními prvky jsou alternativní světelné zdroje a řešení s minimální spotřebou elektřiny.

Jelikož každá z divizí vyrábí a vyvíjí něco zcela úplně jiného a má tedy odlišné strategie, cíle i počty zaměstnanců, bude diplomová práce zaměřena na zmíněnou poslední divizi vyrábějící chladicí boxy. Organizační struktura této vybrané divize je součástí Přílohy 1.

Jak je již výše zmiňováno, výrobní společnost si ve Valašském Meziříčí prošla mnoha změnami. Tou zásadní však bylo ukončení provozu jedné z divizí, kdy takřka ze dne na den přišlo o práci více než 700 lidí. Solární panely byly dočasným hitem, který s rychlým příchodem rovněž rychle odešel. A podnik na tuto situaci doplatil v roce 2012. Od tohoto černého roku se napříč veřejností šíří mínění, že společnost krachuje, neprosperuje, lidé se bojí jít do firmy pracovat a především se nemluví o firmě v dobrém slova smyslu. Přestože podnik ve Valašském Meziříčí

má velké tržby, rozšiřuje výroby, má velmi velké a významné zákazníky i dodavatele a po ekonomických stránkách se zejména divizi vyrábějící chladicí vitríny velmi daří. Díky situaci se zkrachovanou divizí začal být značný problém, jaké mínění má o firmě veřejnost. A s tím souvisí i dnešní velký problém nabrat do firmy nové zaměstnance. Vedení firmy ve Valašském Meziříčí se rozhodlo využít oslav významného jubilea založení firmy a navázat tak přátelský kontakt s veřejností zorganizováním letního koncertu s českou hudební hvězdou.

3.2 Stávající způsob hodnocení výkonnosti společnosti

Tak jako každá společnost má i společnost XY povinnost každoročně uveřejnit výroční zprávu. Výkonnost je v podniku měřena převážně pomocí vybraných finančních ukazatelů. Data pro jejich výpočet jsou čerpána z účetních výkazů.

Mezi sledované absolutní ukazatele, které společnost sleduje, patří základní kapitál, vlastní kapitál, vlastní oběžná aktiva, tržby a hospodářský výsledek po zdanění. Společnost sleduje také ukazatele rentability, konkrétně ukazatele ROS a ROCE, dále ukazatel SVA a kvalitativní ukazatele, mezi které řadí ukazatele PPM (ukazatel chyb na milion kusů), počet reklamací a čas na vyřízení reklamace. Společnost XY se zaměřuje i na sledování pracovního kapitálu, personálních nákladů a pohledávek po splatnosti. Mezi nefinanční ukazatele, které podnik sleduje, patří průměrný počet zaměstnanců během účetního období. Je také zjišťována spokojenost zaměstnanců, která však byla vyhodnocována pouze 2 x za 7 let (rok 2014 a 2016). Společnost pomocí marketingového oddělení zjišťuje také spokojenost zákazníků.

3.3 Implementace metody BSC do výrobního podniku XY

V rámci této kapitoly bude vyjasněna strategie a vize podniku, analýza jednotlivých perspektiv, odvození strategických cílů, vytvoření vztahů příčin a následků, výběr měřítek, určení cílových hodnot a stanovení strategických akcí. Tyto kroky budou aplikovány do podnikového prostředí společnosti XY.

V následující části je vyjasněna strategie společnosti XY a zhodnocení podniku z pohledu jednotlivých perspektiv.

3.3.1 Vyjasnění strategie

Vize společnosti XY zní: „*Společnost XY je součástí každého z nás.*“ Poslání společnosti je definováno následovně: „*Rentabilně pomáhat našim zákazníkům být úspěšní prostřednictvím jedinečných řešení založených na našich zkušenostech v oblasti skla, speciálních materiálech a mimořádné technologii.*“ Strategie společnosti stanovuje základy budoucího rozvoje podniku a udává směr tím, že odpovídá na trojici základních otázek: „*Proč jsme tady? O co usilujeme? Jak to dokážeme? Naše vůdčí schopnosti v oboru skla se zdokonalovaly po desetiletí a tvoří základ naší existence – našeho poslání. Máme nadčasový, dlouhodobý cíl, který nás motivuje vždy a všude – naši vizi. Abychom měli jasný odrazový bod na naší cestě k naplnění vize, definovali jsme strategické cíle, kterých má být dosaženo do roku 2020 – naše ambice. Naše hodnoty nám říkají, jak se chovat v každodenním pracovním životě. Naše struktura, úlohy a propojení společnosti definují, jak spolupracovat. Naše správa portfolia a strategické oblasti podnikání popisují, jak řídíme společnost. Naše značka vyjadřuje, jak chceme být vnímáni našimi zákazníky.*“

Je třeba analyzovat následující oblasti, které mohou bránit možnému posunu podniku kupředu a následně tak pomohou vyjasnit strategii. Jedná se právě o tyto oblasti:

- a) konkurence společnosti,
- b) zákazníci,
- c) strategií dodavatelé.

Ada) Konkurence společnosti

Marketingové oddělení společnosti má na starosti pravidelně vyhodnocovat, jak si společnost XY stojí v porovnání s konkurencí. Pro srovnání konkurence se využívá benchmarkingu, kdy se srovnává především kvalita produktu a cena. Právě cena je nejdůležitějším aspektem, kterým si společnosti navzájem konkurují. Společnost se snaží nalézt vhodné technologické postupy a vstupní materiály, čímž sníží i cenu daných produktů. Další hlavní konkurenční výhodou jsou inovace, a právě proto se společnost snaží o neustálé inovování stávajících výrobků, modifikaci dílů a dokonce také o vývoj zcela nových výrobků. Největším a jediným přímým konkurentem této společnosti je italská společnost Cisaplast, která se také

specializuje na navrhování a výrobu skleněných dveří a doplňků pro komerční chlazení. Ostatní konkurence už patří pouze mezi nepřímou konkurenci, jelikož se zabývají pouze výrobou skla nebo výrobou dveří, ale ne však mrazírenských boxů. Mezi nepřímou konkurenci této společnosti patří společnost TGD, s.r.o., VETRO-PLUS a.s. zabývající se pouze výrobou skla. Dalšími nepřímými konkurenty jsou společnosti REMIS, s.r.o., německá firma PANDUR a rumunská firma PIETTA GLASS WORKING SRL, která se zabývá výrobou dveří a izolovaných skel. Jedná se o menší, ale flexibilní společnost, která je na trhu již 20 let.

Adb) Zákazníci

Společnost dodává převážně do zahraničí. Největší podíl tvoří export do Francie, kde nejdůležitějším zákazníkem je především společnost Epta Group. Dále se hodně vyváží do Španělska, Finska, Německa a Norska. Nedávno společnost navázala také vztahy s Tureckem. Jelikož spolupráce je teprve na začátku, nejedná se zatím o velké objemy odbytu. Společnost si chrání jména svých zahraničních i tuzemských klientů. Segmentace zákazníků je prováděna na základě vyráběného sortimentu.

Adc) Strategičtí dodavatelé

V rámci sledované divize má společnost XY okolo 600 schválených dodavatelů. Jedná se například o jednorázové dodavatele nebo o dodavatele, se kterými byla navázána spolupráce v minulosti a jsou navedeni v systému SAP. A téměř 400 aktivních dodavatelů, u kterých pravidelně společnost nakupuje. Dodavatelé pocházejí ze všech koutů světa kromě Austrálie, Afriky a Latinské Ameriky. Ačkoliv většina dodavatelů je ze zahraničí, druhým největším dodavatelem je však český dodavatel dodávající hliník. První spolupráce s ním byla navázána už před dvěma lety. Mezi hlavní komodity, které společnost nakupuje, patří ploché sklo, hliníkové profity a plasty. Hodnocení dodavatelů je právě pro oblast nákupu velice důležitým ukazatelem. Podle směrnice musí být hodnocení dodavatelů prováděno minimálně 1 x za rok, každá lokalita si to však upravuje podle sebe. Dočasně společnost XY ve Valašském Meziříčí sleduje hodnocení dodavatelů každý měsíc z důvodů častého objednávání a velkých odbytů. Avšak po stabilizaci se plánuje hodnocení dodavatelů opět snížit na optimální četnost. Klíčovými faktory pro posuzování dodavatelů jsou zejména cena, kvalita, platební podmínky, spolehlivost termínu dodání a například i jiné sjednané výhody, jako jsou množstevní

slevy nebo slevy za včasnou platbu. S dodavateli se společnost snaží budovat dlouhodobé partnerské vztahy, jelikož mají pozitivní vliv na prospívání celé společnosti.

3.3.2 Identifikace jednotlivých perspektiv společnosti

Tvorba metody Balanced Scorecard je založena především na identifikaci jednotlivých perspektiv metody. Dle strategie podniku jsou tvořeny cíle v každé z perspektiv. Jak už bylo zmíněno výše, jedná se o tyto perspektivy:

- a) finanční perspektiva,
- b) zákaznická perspektiva,
- c) perspektiva interních procesů,
- d) perspektiva učení se a růstu.

Ada) Finanční perspektiva

Při stanovení finančních cílů je potřeba si nejprve uvědomit, ve které fázi životního cyklu se společnost nachází. Výrobní podnik XY se nachází ve fázi udržení. V této fázi se podnikatelská jednotka snaží zejména o udržení stávající situace, ale také o zvýšení tržního podílu.

Společnost XY neustále investuje do výroby s cílem zefektivnit výrobní procesy. Technické investice jsou předurčeny zejména k navýšení kapacit a ke zvýšení technické úrovně výroby mrazících vitrín. Plánovanou investicí je vybudování nové výrobní linky na výrobu dveří a izolačních skel. Společnost XY chce nadále pokračovat ve finanční stabilitě a zisku. Hlavním cílem je nábor nových zaměstnanců k zajištění plynulého chodu výroby a vyvíjení se pozitivním směrem i po finanční stránce. Jak už bylo zmíněno výše, získání nových zaměstnanců je největší problém, který společnost v současné době řeší. Tento hlavní problém byl způsoben zkrachováním jedné z divizí, což se stalo pro podnik v roce 2012 osudným.

V rámci této perspektivy je provedena analýza těchto ukazatelů:

- 1) absolutní ukazatele – výnosy, provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období, výsledek hospodaření před zdaněním a úroky, celková aktiva a celkové tržby společnosti,
- 2) poměrové ukazatele – ukazatelé rentability, likvidity, produktivity a ukazatelé zadluženosti.

Ad1) Absolutní ukazatele

Hodnoty absolutních ukazatelů, které byly vybrány, jsou čerpány z účetních výkazů výrobní společnosti XY za období 2014 až 2016. Tyto hodnoty jsou zachyceny v Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Absolutní ukazatele společnosti XY v letech 2014 – 2016

Název ukazatele (v tis. Kč)	2014	2015	2016
Výnosy	580 245	590 107	634 865
Provozní výsledek hospodaření	34 888	30 325	14 095
Výsledek hospodaření za účetní období	29 783	27 165	19 375
EBITDA	45 436	42 892	25 545
EBIT	32 227	29 257	11 956
Celková aktiva	304 104	296 310	354 431
Celkové tržby	567 057	583 042	632 233

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Hodnota výnosů v letech 2015 a 2016 vzrostla oproti roku 2014. Růst tohoto ukazatele v roce 2015 je o necelých 10 mil. Kč vyšší oproti roku předcházejícímu. Rostoucí hodnota výnosů je ale zaznamenána i v roce 2016, a to přibližně o 44 mil. Kč oproti roku 2015. To je pro společnost velmi pozitivní, jelikož u výnosů, ale i u výsledků hospodaření je samozřejmě žádoucí jejich růst. Avšak z Tab. 3.1 lze vidět pokles provozního výsledku hospodaření v letech 2015 a 2016 oproti předcházejícímu roku 2014. V roce 2015 poklesl tento ukazatel cca o 4,5 mil. Kč oproti roku 2014. V roce 2016 byl však pokles provozního výsledku hospodaření ještě výraznější, a to až o více než 16 mil. Kč. Stejně tak výsledek hospodaření za účetní období v roce 2015 poklesl oproti předcházejícímu roku. A v roce 2016 byl zaznamenán ještě větší pokles, a to o necelých 8 mil. Kč. I přesto, že některé ukazatele se žádoucím růstem zaznamenávají pokles, je společnost ve všech sledovaných obdobích zisková.

Růst je žádoucí také u ukazatele EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy) a u ukazatele EBIT (zisk před zdaněním a úroky). U ukazatele EBITDA je vývoj přibližně stejný jako v případě výsledku hospodaření za účetní období. Tento ukazatel v roce 2015 mírně poklesl oproti předcházejícímu roku, avšak v roce 2016 už jeho snížení bylo výrazné. Byl zaznamenán pokles až o téměř 18 mil. Kč oproti roku 2015. U ukazatele EBIT lze vidět, že v roce 2015 byl patrný mírný pokles

oproti roku 2014. Avšak v roce 2016 ukazatel opět výrazně poklesl, a to o více než polovinu hodnoty předcházejícího roku. Celková aktiva poklesla v roce 2015 o necelých 8 mil. Kč oproti roku 2014. Naproti tomu v roce 2016 hodnota celkových aktiv vzrostla až o cca 58 mil. Kč oproti roku předcházejícímu. Celkové tržby zaznamenaly jak v roce 2015, tak v roce 2016 růst oproti roku 2014.

Ad2) Poměrové ukazatele

Právě ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity a ukazatele zadluženosti patří mezi zjišťované poměrové ukazatele. Ukazatele jsou vyčísleny za tři předešlá období, a to za roky 2014 až 2016. Poměrové ukazatele jsou znázorněny v Tab. 3.2 až 3.5. Vyčíslení podle vzorců je součástí Přílohy 4.

• Ukazatelé rentability

Schopností těchto ukazatelů je vytvářet zisk při investování kapitálu. Je žádoucí také jejich rostoucí trend. O vývoji ukazatelů rentability společnosti XY za roky 2014 až 2016 informuje Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Ukazatelé rentability společnosti XY za roky 2014 – 2016

Ukazatelé rentability v %	2014	2015	2016
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	47,63	30,37	17,8
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	10,6	9,87	3,37
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	51,54	32,71	10,99
Rentabilita tržeb (ROS)	5,25	4,66	1,62

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Ukazatel ROE (rentabilita vlastního kapitálu) vyhodnocuje, jak výnosné jsou vlastní zdroje společnosti, a proto je také žádoucí co nejvyšší výsledná hodnota. Z Tab. 3.2 lze vidět, že nejvyšší hodnota je zaznamenána v roce 2014, a to 47,63 %. V následujících letech hodnota ukazatele poklesla, a to v roce 2015 na 30,37 % a v roce 2016 na 17,80 %. Ale i přesto se v tomto případě jedná o kladné a vysoké hodnoty ukazatele ROE. Efektivnost vloženého kapitálu měří ukazatel ROA (rentabilita celkového kapitálu). Rovněž také u tohoto ukazatele je žádoucí jeho růst. Vývoj ukazatele rentability celkového kapitálu je podobný jako u rentability vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnota byla opět zaznamenána v roce 2014. V roce 2015 hodnota klesla jen nepatrně, zato v roce 2016 byl už pokles výraznější oproti předcházejícímu roku. Měřítkem dlouhodobého investování spojeného s dlouhodobými zdroji společnosti je ROCE (rentabilita dlouhodobých zdrojů).

I tento ukazatel měl v následujících letech klesající tendenci, kdy poklesl až o cca 40 % oproti roku 2014. Vhodným ukazatelem pro posouzení úspěšnosti podnikání je ROS (rentabilita tržeb). Z předchozí Tab. 3.2 lze vidět klesající hodnoty ukazatele ROS, jak v roce 2015, tak v roce 2016 oproti předcházejícímu roku.

- **Ukazatelé likvidity**

Společnost může sledovat schopnost hrazení svých závazků právě pomocí ukazatelů likvidity. Každá skupina těchto ukazatelů má stanovený doporučený interval, ve kterém by se měla výsledná hodnota pohybovat. V následující Tab. 3.3 je zachycen vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY.

Tab. 3.3 Ukazatelé likvidity společnosti XY v letech 2014 – 2016

Ukazatelé likvidity	2014	2015	2016
Běžná likvidita	0,876	0,963	1,042
Pohotová likvidita	0,615	0,674	0,657
Okamžitá likvidita	0,0009	0,0014	0,0011

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je dána v intervalu 1,5 – 2,5. Z Tab. 3.3 je zřejmé, že danému intervalu neodpovídají hodnoty z žádného roku. Všechny hodnoty ze sledovaných let se pohybují pod doporučenou hranicí. To může být způsobeno vyšší hodnotou krátkodobých závazků v daných letech. U ukazatele pohotové likvidity počítající s oběžnými aktivy sníženými o hodnotu zásob, je doporučený interval 1 – 1,5. Z Tab. 3.3 vyplývá, že ani tento ukazatel nesplňuje v žádném z těchto let daný interval a hodnoty jsou v těchto třech obdobích velmi vyrovnané. Okamžitá likvidita by měla nabývat doporučených hodnot v intervalu 0,2 - 0,5. Opět tato podmínka není splněna ani v jednom sledovaném období. Ve všech třech letech je hodnota nižší než doporučená hranice 0,2.

- **Ukazatelé aktivity**

Prostřednictvím ukazatelů aktivity může společnost sledovat, zda jsou aktiva přiměřená s ohledem na realizované hospodářské aktivity. Platí však pravidlo, že u ukazatelů obratu je žádoucí co nejvyšší hodnota, naopak u ukazatelů doby obratu co nejnižší výsledná hodnota. Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity v dané společnosti jsou zobrazeny v Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatelé aktivity společnosti XY pro rok 2014 – 2016

Ukazatelé aktivity	2014	2015	2016
Obrat aktiv	1,865	1,968	1,784
Doba obratu aktiv (ve dnech)	193,06	182,96	201,82
Relativní vázanost stálých aktiv	0,148	0,13	0,118
Obrat zásob	9,509	10,193	7,065
Doba obratu zásob (ve dnech)	37,86	35,32	50,96
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	89,39	82,11	94,54
Doba obratu závazků (ve dnech)	145,46	122,13	132,52

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

S majetkem společnosti a s efektivitou jeho využívání souvisí právě hodnota ukazatele obratu aktiv. Ve všech třech sledovaných letech je hodnota vyšší než jedna, což má pro danou společnost pozitivní vliv. V roce 2015 ukazatel obrat aktiv mírně porostl oproti roku 2014 a v roce 2016 byl naopak zaznamenán mírný pokles oproti předcházejícímu roku. Klesající trend je žádoucí pro ukazatele doby obratu aktiv a jeho hodnota je dána ve dnech. V roce 2015 došlo k poklesu ukazatele o cca 10 dní oproti roku 2014, což je pro podnik pozitivní vývoj. Oproti tomu v roce 2016 se doba obratu aktiv zvýšila o necelých 19 dní. Naopak pokles v čase je žádoucí u ukazatele relativní vázanosti stálých aktiv. Z předchozí tabulky 3.4 je zřejmé, že ve společnosti je klesající trend dodržen. Ukazatel obratu zásob hodnotí intenzitu využívání zásob ve společnosti. Hodnota ukazatele do roku 2015 rostla, avšak v následujícím roce byl zaznamenán pokles. U ukazatele doby obratu zásob došlo v roce 2015 k poklesu o necelé 3 dny, což je pro podnik pozitivní zprávou, avšak v roce 2016 tomu bylo naopak a hodnota ukazatele vzrostla až o zhruba 16 dní. Tento fakt už je pro podnik negativní informací. Doba, po kterou společnost čeká na platbu od svých odběratelů, je vyjadřována pomocí ukazatele doby obratu pohledávek, jejíž žádoucí trend je klesající. V roce 2015 tomu tak opravdu je a hodnota je klesající. Naproti tomu v roce 2016 ukazatel vzrostl o necelých 13 dní. Ukazatel doby obratu závazků by měl dosahovat alespoň hodnot, jakých dosahuje ukazatel doby obratu pohledávek, což je ve všech třech sledovaných období splněno.

- **Ukazatelé produktivity**

Jde o ukazatel vztahující se k počtu zaměstnanců společnosti. Vývoj ukazatelů produktivity ve společnosti XY je zobrazen v Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Ukazatelé produktivity společnosti XY za rok 2014 – 2016

Ukazatelé produktivity (v tis. Kč)	2014	2015	2016
Tržby na zaměstnance	3 780,38	3 835,80	4 052,78
Přidaná hodnota na zaměstnance	777,17	692,70	685,49
Zisk na zaměstnance	198,55	178,72	65,59

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V případě, že ukazatelé produktivity mají rostoucí trend, nastává pro společnost příznivá situace. Tržby na zaměstnance se od roku 2014 vyvíjejí pozitivně a jejich hodnota je rostoucí. V roce 2015 tržby na zaměstnance vzrostly o zhruba 55 tis. Kč a v roce 2016 o necelých 217 tis. Kč. Naopak přidaná hodnota na zaměstnance je v čase klesající. V roce 2015 hodnota tohoto ukazatele klesla o téměř 85 tis. Kč a v roce 2016 o necelých 7 tis. Kč. Stejně tak zisk na zaměstnance se od roku 2014 vyvíjí negativně a klesá. Příčinou tohoto poklesu je snížení zisku společnosti a také navýšení počtu pracovníků.

- **Ukazatelé zadluženosti**

Na struktuře vlastního kapitálu, cizích zdrojů a na riziku závisí analýza ukazatelů zadluženosti. Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti XY je zachycen v Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Ukazatelé zadluženosti společnosti XY v roce 2014 – 2016

Ukazatelé zadluženosti v %	2014	2015	2016
Celková zadluženost	79,44	69,81	68,92
Míra zadluženosti	3,86	2,31	2,25
Ukazatel úrokového krytí	13,19	13,99	6,93

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti je v intervalu 30 – 60 %. Z předchozí Tab. 3.6 lze vidět, že v žádném ze sledovaných období není předpoklad splnění a u všech tří let je hodnota vyšší než doporučená hodnota 60 %. Pomocí míry zadluženosti jsou poměřovány cizí zdroje a vlastní zdroje společnosti. Při žádosti o bankovní úvěr je pro společnost důležité zejména hodnota tohoto ukazatele. Tento ukazatel by měl mít klesající trend v čase, což je ve společnosti XY splněno. Pro ukazatele úrokového krytí je doporučená hodnota vyšší než 5. Jak lze vidět z Tab. 3.6, výsledky ukazatele úrokového krytí se pohybují v nadprůměrných

hodnotách. Tyto nadprůměrné hodnoty znamenají, že společnost platí úroky svým věřitelům a ještě ze zisku zbude např. pro stát či vlastníky.

Adb) Zákaznická perspektiva

Společnost uplatňuje zejména princip B2B trhu, kdy zákazníci jsou společnosti, které navrhují, vyrábějí nebo montují chlazené vitríny, výrobní jednotky a studené místnosti. Ty je pak už dále dodávají do příslušných obchodních řetězců a supermarketů. Společnost se snaží být ke svým zákazníkům velice vstřícná. Mimo velkosériové výroby je ochotna vyhovět i specifickým požadavkům zákazníků a vyrábí výrobky i na zakázku. Důležité je však i neustálé vyhledávání nových potencionálních zákazníků.

V rámci této perspektivy byly vymezeny hybné síly zákazníků a byl proveden průzkum spokojenosti zákazníků uplatněním metody dotazníkového šetření.

Hybné síly zákaznické perspektivy

Jak už bylo řečeno, důležitou roli v rámci zákaznické perspektivy hrají hybné síly zákazníků. Právě pomocí nich si podnik dokáže udržet své stávající zákazníky. Po konzultaci s vedením společnosti byly navrženy hodnoty, kterých si zákazníci nejvíce cení u společnosti XY, a jedná se právě o:

- 1) samotný výrobek,
- 2) kvalitu,
- 3) cenu,
- 4) pružnost,
- 5) spolehlivost,
- 6) servis.

Ad1) Samotný výrobek

U zákazníků je nejdůležitější hybnou silou samotný výrobek (typ výrobku), jelikož právě na základě toho se rozhodují o samotné koupi výrobku. U některých zákazníků totiž mohou být omezeny typy výrobků z důvodu instalace nebo omezeného portfolia daných chladicích kabinetů. Některým zákazníkům společnost dodává jen část kabinetů nebo součástky a oni si už pak individuálně vyrábějí chladicí boxy, které následně dodávají do supermarketů.

Ad2) Kvalita

Druhým nejdůležitějším aspektem pro zákazníka je kvalita, která je úzce spjatá s cenou výrobku, jelikož s kvalitou výrobku stoupá i cenová hladina. To je způsobeno převážně používáním kvalitního materiálu a speciální technologie. Ale i přesto je pro zákazníka u těchto výrobků důležitější kvalita než cena. K permanentní kvalitě výrobků společnost přispívá také tím, že pravidelně proškoluje všechny své pracovníky. Kontrola kvality probíhá jak ve výrobě, tak u zákazníka a také na místě dodání. Před potvrzením dodacího listu je zkontrolována správnost sortimentu, množství a jakosti výrobku.

Ad3) Cena

Cena je v tomto případě až na třetím místě. Společnost se i v tomto případě snaží přizpůsobit svým zákazníkům, převážně podle odebíraného počtu kusů výrobků (množstevní slevy). I přesto je snahou společnosti co nejnižší cena pro zákazníka, které se snaží dosáhnout snižováním nákladů na výrobu, např. využíváním modernějších technologií či zvyšováním produktivity práce.

Ad4) Pružnost

Pružnost se společnost snaží neustále zlepšovat a obstát tak v konkurenci. Pro podnik je také samozřejmostí rychle reagovat jak na změny na trhu, tak i na změny potřeb zákazníka. Pružnost se v podniku projevuje i ve schopnosti reagovat na nestandardní potřeby svých zákazníků a i ty následně upokojit.

Ad5) Spolehlivost

Další aspekt, kterého si zákazníci u dané společnosti cení, je spolehlivost. Společnost je spolehlivá jak v termínech dodání, tak v dodaném množství, kvalitě a také v loajalitě k zákazníkovi.

Ad6) Servis

Poslední hybnou silou zákaznické perspektivy u společnosti XY je servis. Společnost poskytuje zákazníkům školení o správné instalaci a montáži v podobě písemného podrobného návodu a postupu, který je přikládám ke každé zásilce pro zákazníka.

Průzkum spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření

Spokojenost zákazníků má na starosti marketing sídlící v Mainsu. Průzkum spokojenost zákazníků v této společnosti probíhá 1 x za 2 roky formou dotazníkového šetření. Nejdůležitějším zákazníkům se posílá odkaz na daný dotazník, který následně zákazníci vyplní. Marketing pak vyhodnocuje odpovědi daných zákazníků a předá výsledky obchodnímu manažerovi, který s tím dále nakládá a v případě nespokojenosti se snaží situaci vylepšit a nalézt vhodné řešení pro obě strany.

Vyhodnocení výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků

Dotazník spokojenosti zákazníků je součástí Přílohy č. 5. A následné vyhodnocení dotazníku je uvedeno v Příloze 6. Dotazník je složen z devíti otázek, na nichž odpovídalo 6 zákazníků dané společnosti. Na přání společnosti nebudou tito zákazníci jmenováni. Při vyhodnocení odpovědí jsou sečteny pouze absolutní četnosti z důvodu nízkého počtu odpovídajících zákazníků.

Pět z šesti dotazovaných zákazníků hodnotí první dojem společnosti XY dobře, jeden z nich však zakroužkoval odpověď spíše dobře. Jedna ze společností je zákazníkem 1 – 5 let, další čtyři dokonce 5 – 10 let a jedna z oslovených společností dokonce až více než 10 let. Tato skutečnost svědčí jak o věrnosti, tak loajálnosti zákazníků ke společnosti. Pozitivní jsou i odpovědi na otázku číslo 3. Čtyři z dotazovaných zákazníků jsou naprosto spokojeni s rychlostí reakce na objednávku. Zbývající dva zákazníci odpověděli, že s rychlostí reakce jsou spíše spokojeni. Velice příznivě je také hodnocena otázka číslo 4, což je komunikace zákazníků se společností a jejími pracovníky. Pět z šesti zákazníků odpovědělo, že je s komunikací naprosto spokojena a pouze jeden zákazník odpověděl, že je s komunikací spíše spokojen. Výborně je také hodnocena spokojenost s plněním termínu objednávek. Všech šest dotazovaných zákazníků je naprosto spokojeno s plněním termínu. Také s kvalitou výrobků/služeb je všech šest zákazníků spokojeno. Lze tedy vidět, že společnost XY si zakládá především na dodávání kvalitních výrobků. Na otázku spokojenosti s řešením případných reklamací pět z šesti zákazníků odpovědělo, že jsou spokojeni bez výhrad a pouze jeden je spíše spokojený. Pět zákazníků plánuje také opakovaně nakupovat výrobky v této společnosti a jeden ze zákazníků neví, zda bude nadále odebírat výrobky právě od společnosti XY. U poslední otázky měli

možnost všichni dotazovaní vznést návrhy na zlepšení spolupráce, avšak ani jeden z nich se nevyjádřil.

Adc) Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů přispívá k dosahování uspokojivějších výsledků jak v perspektivě finanční, tak i zákaznické. Pomocí hodnotového řetězce jsou v Obr. 3.1 vymezeny a popsány jednotlivé procesy hodnocené společností.



Obr. 3.1 Hodnotový řetězec společnosti XY

Zdroj: vlastní zpracování

Ad1) Inovační proces

Jedním ze strategických cílů společnosti XY je uvádění nových výrobků na trh a inovovat výrobní procesy.

Původně oddělení výzkumu a vývoje sídlilo ve Švédsku. Před 8 lety bylo přesunuto do České republiky a ve Valašském Meziříčí bylo vybudováno R&D oddělení. Nyní je na oddělení výzkumu a vývoje 14 zaměstnanců, s tím, že je potřeba přijmout dalších 5 nových zaměstnanců z důvodu zajištění plynulejšího chodu tohoto oddělení.

Inovační proces je zahájen na úkor požadavků zákazníků, které jdou nejprve přes Customer service a následně pak oddělení výzkumu a vývoje požadavky vyhodnotí. Hodnotí se zejména náklady, potřebné peněžní prostředky na dané požadavky, kapacita a dostatek zaměstnanců pro uspokojení požadavku zákazníka. Dále také záleží na tom, o jak zajímavé výrobky jde, o jaké objemy výrobků mají zájem a také jací jsou to zákazníci. Na základě těchto kritérií pak vedení společnosti rozhodne, zda je pro podnik výhodné požadavek zákazníka uspokojit, nebo naopak.

Existují dva typy požadavků:

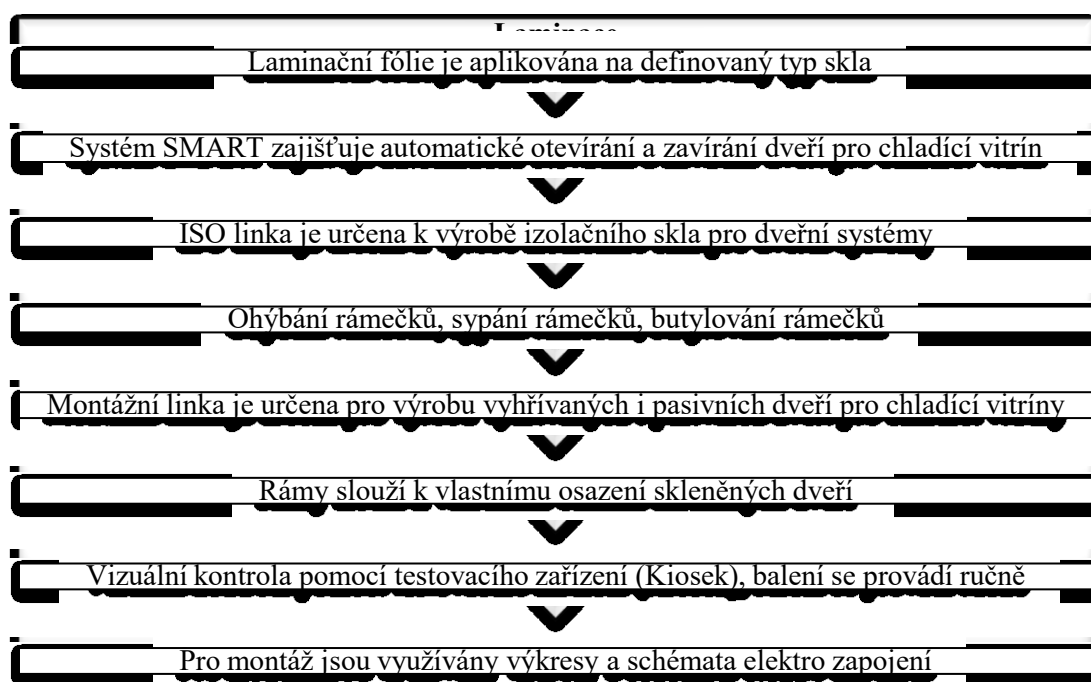
- 1) stávající výrobky – zákazník požaduje například jinou velikost nebo jiný typ madla u chladicích boxů. Jedná se o krátký vývoj a modifikaci jednotlivých dílů,
- 2) zcela nový výrobek – tyto výrobky jsou vyvíjeny jak na základě zákazníků, tak i konkurence. Při tomto procesu dochází k adaptaci (přizpůsobování zákazníkům). Vývoj nových výrobků trvá měsíce až roky a daná inovace musí být schválena managementem.

V inovačním procesu se podnik zaměřuje především na vývoj nových výrobků, které si chrání užitnými vzory a patenty. Inovace se také týkají i použité technologie při zpracování výrobků. Důležitou roli zde sehrávají samozřejmě zaměstnanci společnosti, jelikož pro zajištění potřeb inovačního procesu jsou nutní kvalifikovaní pracovníci a také potřebné vedení.

Ad2) Provozní proces

Provozní proces ve společnosti XY se týká výroby prosklených dveřních systémů mrazicích a chladicích vitrín a boxů určených jak pro maloobchodní řetězce, tak i pro náročné privátní zákazníky. Pro energeticky úsporné mrazničky, chladicí boky a vitríny společnost vyrábí a dodává dveřní systémy včetně ráků, komponenty pro regálové systémy, LED osvětlení, ovládací jednotky a izolační skla.

Provozní proces začíná tím, že daný zákazník zašle objednávku, kterou následně zpracuje obchodní úsek. Po potvrzení objednávky je nutné zabezpečit požadovaný materiál. Všechny používaný materiál musí být nejprve řádně odzkoušen ve výrobě, za což nese odpovědnost vedoucí výroby. Pro každý druh používaného materiálu je v systému evidován materiálový list, bezpečnostní list jen v případě potřeby. Při každé dodávce materiálu společnost obdrží přepravní a dodací list a také certifikát pro dodanou výrobní šarži. Plán nákupu materiálu je řízen plánem výroby, tedy skutečným stavem zásob jednotlivých druhů materiálu. Proces samostatné výroby je znázorněn v následujícím Obr. 3.2.



Obr. 3.2 Výrobní proces společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti XY převažuje sériová výroba, ale produkuje se také zakázkově. Výroba je prováděna dle technické dokumentace a u většiny výrobků je produkce opakovaná. Po celou dobu je proces výroby monitorován a měřen tak, aby se výsledný produkt shodoval se specifikovanými požadavky. Cílem výrobní kontroly je oddělit neshodné výrobky od shodných. Kontrola je prováděna v průběhu výroby, a to na každém výrobním úseku jak obsluhou, vedoucím směny, tak i prováděním namátkové kontroly. Předtím než je dodávka odeslána k zákazníkovi, je naposledy prováděna kontrola správnosti odváděného množství. Je-li zjištěn neshodný výrobek, musí být jeho závada odstraněna dle pokynu v kontrolních postupech. Aby při výrobě bylo dosaženo co nejnižšího počtu zmetků, jsou pravidelně prováděna odborná školení, kde jsou zaměstnanci školeni v oblasti technologických, kontrolních i balících postupů.

Ad3) Poprodejní servis

Poprodejní servis společnosti XY zahrnuje reklamaci a další služby pro zákazníka. Jestliže zákazník zjistí skrytou vadu zboží, může dané zboží podle občanského zákoníku reklamovat tím, že zašle písemnou reklamaci společnosti. Kontaktuje obchodníka o možné závadě a ten předává informace na tzv. Customer service. Customer service má na starosti zjistit podrobnější informace

o vzniklé vadě. Zaměstnanec Customer service pak podrobné informace navede do tzv. systému CMR. Jedná se o systém od firmy SAP. Podnik však nehradí škody vzniklé neodbornou instalací, manipulací, nevhodným zacházením či nedodržením aplikace. V případě, že se obě strany na reklamaci dohodnou, přechází se okamžitě k nápravě příslušné škody.

Společnost XY si vede tzv. Katalog VAD, který obsahuje seznam všech vad a konkrétní problematiku vady. Následně se dle Katalogu VAD školí pracovníci, podle toho jaké nejčastější vady a chyby se vyskytly. Cílem školení zaměstnanců je předcházet vadám a provádět práci správně již napoprvé. Poté se také skutečno o tomto školení prezentuje zákazníkovi, aby viděl, že společnosti záleží na kvalitě, a proto nejprve hledá problém u sebe a pravidelně školí své zaměstnance. Vyrobené zboží je baleno a značeno převážně standardním způsobem, ale i v tomto směru je společnost ochotna se přizpůsobit svému zákazníkovi. A pokud vyžaduje jiné značení a balení například z důvodu manipulace, dopravy a identifikace, není problém zákazníkovi vyhovět. Zákazník také v zásilce obdrží brožuru o detailním postupu a návodu, jak správně dané zboží nainstalovat.

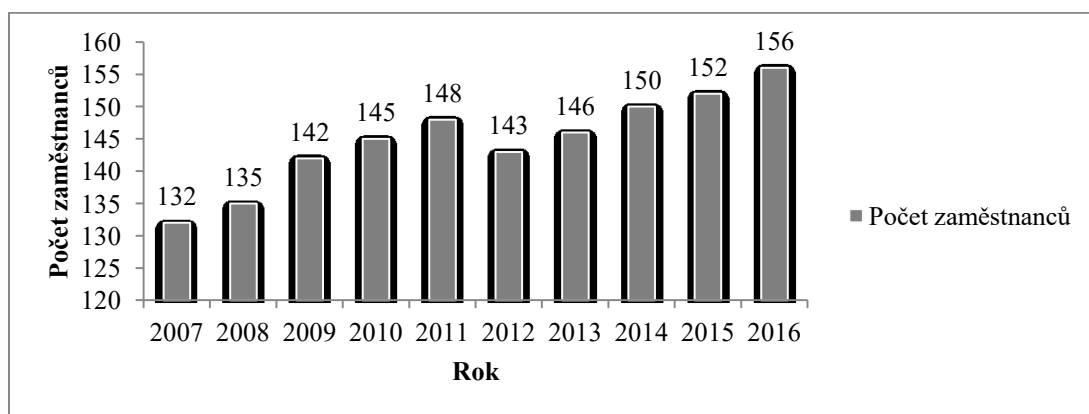
Add) Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou metody BSC je perspektiva učení se a růstu, která je základem pro ostatní perspektivy. V dnešní době jsou právě lidské zdroje považovány za nejcennější kapitál dané společnosti. Spokojený zaměstnanec je zárukou kvalitně odvedené práce a panující pohodové atmosféry na pracovišti. Hlavním úkolem podniku by mělo být vytvoření příznivých pracovních podmínek pro své zaměstnance, jejich motivace k lepším výkonům a včasné poskytnutí správných informací. Nezbytná je také nabídka školení a rekvalifikačních kurzů, protože právě rozvíjení znalostí a schopností zaměstnanců je důležité pro zvýšení jejich výkonnosti. Perspektiva učení se a růstu byla zhodnocena na základě těchto faktorů:

- 1) struktura zaměstnanců,
- 2) informační systém společnosti,
- 3) motivace a rozvoj zaměstnanců,
- 4) průzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření.

Ad1) Struktura zaměstnanců

Ve vybrané divizi spadající pod společnost XY je v tuto chvíli zaměstnáno 156 zaměstnanců, z čehož 9 zaměstnanců spadá do skupiny řídicích pracovníků. Celkový počet zaměstnanců tvoří 55 žen a z toho 1 žena spadá do řídicích pracovníků a zbylých 101 zaměstnanců tvoří muži. Jelikož se jedná o výrobní podnik, počet dělnických pozic převažuje nad počtem technicko-hospodářských pracovníků. Věkový průměr ve společnosti činí 38 let. V následujícím Grafu 3.1 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců za roky 2007 - 2016.



Graf. 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců za roky 2007 – 2016

Zdroj: vlastní zpracování

Ad2) Informační systém společnosti

V každé společnosti je důležité předávání informací tak, aby zaměstnancům byly včas poskytnuty správné informace. Pro chod celé společnosti je podstatná komunikace jak uvnitř podniku, tak i s vnějším okolím. Ve společnosti XY k interní komunikaci slouží informační systém Intranet. Pomocí tohoto systému zaměstnanci jednoduše najdou kontakty na všechny své kolegy. Externí i interní zaměstnanci zde mají možnost sledovat i svou docházku. Pomocí tohoto informačního systému mají pracovníci možnost využít funkci IT helpdesk, která umožňuje rychleji předat informaci o jakékoli možné poruše vašeho počítače, umožňuje vznést požadavek na změnu a dokonce kontrolovat stav poruchy nebo požadavku. Informační systém umožňuje také hledání vhodného předepsaného formuláře nebo šablony a nechybí zde ani směrnice této společnosti. Zaměstnanci pomocí tohoto systému mohou sledovat i jídelní lístek v závodní restauraci této společnosti. Výrobní společnost také využívá ke komunikaci mezi zaměstnanci Outlook, který umožňuje snadnější předání informací mezi pracovníky, plánování schůzek a přístup jak do svého kalendáře, tak

i do kalendáře svých kolegů pro zjištění pracovní vytíženosti a pro snadnější plánování pracovních schůzek a meetingů.

Komunikace probíhá ve společnosti jak horizontálně, tak i vertikálně a je pro podnik klíčová. Pracovníci tak získávají informace jak od vedoucích směn, tak také od mistrů, vedoucích výroby a od pracovníků pro kvalitu. Potřebné informace pro svou práci čerpají také z technologických a pracovních postupů, které naleznou k dispozici u výrobních linek. I pomocí pravidelných operativních schůzek a školení mají zaměstnanci přístup k informacím, které jsou pro ně důležité. Podstatným zdrojem jsou taktéž různé výstavy a veletrhy, kterých se účastní pracovníci společnosti. Zaměstnanci mohou čerpat informace také z firemních nástěnek, které jsou rozmístěné ve všech budovách tak, aby nedocházelo k jejich přehlédnutí. Na firemních nástěnkách jsou vystaveny především aktuality společnosti nebo informace o nových volných pracovních pozicích, které jsou také samozřejmě umístěny pro veřejnost na internetových nebo facebookových stránkách podniku. Společnost se také snaží skloubit příjemné s užitečným a pro neformální setkání se zaměstnanci pořádá firemní turnaje v různých sportovních aktivitách, dětský den, Mikuláše nebo firemní večírek.

Ad3) Motivace a rozvoj zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je nejdůležitějším hnacím motorem jejich výkonnosti. Pokud jsou zaměstnanci ke své práci dostatečně motivováni, dokážou tak podat lepší výkon a pracovat usilovněji. Systém odměňování zavedený ve společnosti, který většinou bývá největším motivátorem pro zaměstnance, nemůže být zveřejněn na přání výrobního podniku. Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno na konci roku 2016, však vyplývá, že zaměstnanci s tímto systémem odměňování převážně spokojeni nejsou, což může mít v budoucnu pro podnik nepříznivý dopad. I přesto se ale společnost snaží motivovat své zaměstnance i jinak než pomocí mezd, a to tak, že podnik v roce 2016 vyhlásil soutěž o nejlepší zlepšovací návrh. Této soutěže se mohli zúčastnit úplně všichni, kteří měli nápad, jak vylepšit stávající chod společnosti a chtěli se podílet na vybudování lepší budoucnosti podniku, ve kterém pracují. Výherci byli odměněni poukázkami do OKAY v různých hodnotách. Své zaměstnance se společnost snaží také motivovat množstvím nabízených benefitů, ke kterým patří příspěvek na stravování v závodní restauraci, příspěvek na penzijní připojištění, příplatky za odpolední směnu, noční směnu a za přesčas, 5 týdnů

dovolené, poukázky Flexi Pass, firemní akce a cafeterie systém. U některých pracovních pozic jsou poskytovány také služební notebooky, mobily a vozidla.

I v případě příznivého klimatu uvnitř společnosti zaměstnanci podávají lepší pracovní výkon. Podnikové klima je zlepšováno právě pořádáním společenských akcí, jako je např. Mikuláš, firemní večírek, dětský den atd. Jsou také pořádány firemní turnaje v bowlingu, volejbale atd. Společnost svým zaměstnancům také dává vánoční dárky, odměny při životním jubileu nebo při odchodu do důchodu. Společnost také navíc poskytuje svým pracovníkům pomoc při řešení jejich složitých životních situací. Na začátku roku 2017 tak společnost pomohla jedné ze svých zaměstnankyň, když náhle přišla o svého manžela a zůstala sama se dvěma dětmi. Společnost měla snahu jí pomoci alespoň po finanční stránce a uspořádala pro ni sbírku. Celkem bylo vybráno 107 600 Kč, kdy jen příspěvek společnosti činil 64 300 Kč.

Ve výrobním podniku probíhají školení, která jsou stanovená zákonem, ale i školení, které nabízí společnost navíc v rámci své činnosti. Společnost nabízí odborná školení, jazyková a školení související s rozvojem dovedností svých zaměstnanců. Možnost sebevzdělávání má každý v tomto podniku, pokud školení souvisí s výkonem jeho práce a s podnikovou strategií. Společnost se snaží ze svých pracovníků vychovat odborníky a tím zvyšovat výkonnost podniku. Pravidelně také probíhají jazykové kurzy německého, anglického a ruského jazyka, které jsou hrazeny společností.

Školení pro technicko-hospodářské pracovníky vychází z aktuálních potřeb zaměstnanců. Například pro manažery a obchodníky probíhají školení týkající se správného vedení lidí, projektového řízení, inovačních procesů, krizového řízení a také obchodních a prezentačních dovedností.

Pro dělnickou pozici údržbáře společnost nabízí možnost zvýšení kvalifikace získáním svářečského průkazu. Důležitá jsou také pravidelná školení, týkající se legislativních změn, jako jsou např. změny v zákoníku práce, daní, mezd, občanského zákoníku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, životního prostředí apod. Operátory a ostatní dělnické pozice si školí interní lektori dle potřeby. Společnost XY vybudovala velice dobré podmínky pro školení svých zaměstnanců.

Školící středisko se může pyšnit promítacím plátnem, projektorem a ostatní potřebnou výbavou. Snahou společnosti je ukázat svým zaměstnancům, co a z čeho se vyrábí, k čemu konečné výrobky slouží a jak se správně aplikují. V podniku se snížila zmetkovost, a to především díky pravidelným školením zaměstnanců.

Ad4) Průzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření

Spokojenost zaměstnanců je považována za nejdůležitější část perspektivy učení se a růstu. V rámci dotazníkového šetření byla poskytnuta data o výsledcích posledního realizovaného průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována ve společnosti na konci roku 2016. Zaměstnanci vyplňovali dotazníky v papírové podobě. Původně bylo obsahem dotazníkového šetření 60 tvrzení, avšak po konzultaci s vedením personálního oddělení bylo vybráno pouze 14 z nich. Tento dotazník je součástí Přílohy č. 7. Dotazník je zaměřen na vyhodnocení situace ve společnosti a odhalení silných a slabých stránek. Dotazování zaměstnanců je pro společnost nástrojem strategického řízení a představuje příležitost pro všechny zaměstnance a manažery, jak se zapojit do otevřeného a konstruktivního dialogu. Za proces dotazování jsou zodpovědní manažeři. Dotazník je strukturován jako seznam určitých tvrzení, kdy se zaměstnanec rozhoduje, zda s daným tvrzením souhlasí či nikoli, nebo tak na půl. Má tedy na výběr z těchto tří možností. Vyhodnocení odpovědí, které byly získány zjišťováním spokojenosti zaměstnanců, je součástí Přílohy č. 8. Dotazníkového šetření se dobrovolně zúčastnilo celkem 140 zaměstnanců hodnocené divize, a to konkrétně 45 žen a 95 mužů.

Celých 32 % zaměstnanců je naprosto spokojeno se svými pracovními podmínkami, 40 % jen částečně souhlasí s tímto tvrzením a 28 % zaměstnanců je zcela nespokojeno. S tvrzením: „V mém pracovním prostředí jsou povinnosti jasně definované," souhlasilo více než polovina dotazovaných zaměstnanců. Částečně s tímto tvrzením souhlasí 36 % a pouze 13 % s tímto naprosto nesouhlasí. Menší polovina, konkrétně 40 %, je spokojena s programy na podporu zdraví, které společnost nabízí a 35 % je částečně spokojeno. Čtvrté tvrzení v pořadí má uspokojivé výsledky. Až 61 % z dotazovaných může zcela využít své dovednosti a znalosti na pracovišti a pouze 12 % zaměstnanců je nevyužívá v pracovním prostředí. Více jak polovina dotazovaných zaměstnanců dostává potřebné informace

pro svou každodenní práci a 38 % z celkového počtu s tímto tvrzením souhlasí tak napůl. Pouhých 7 % tvrzení popírá, a potřebné informace tedy postrádá. I výsledky z šestého tvrzení jsou vcelku uspokojivé. Více jak 50 % zaměstnanců odpovědělo, že je jejich práce baví, a to je pro společnost příznivou informací, jelikož pracovník, kterého jeho práce naplňuje, dosahuje i lepších výsledků. Naopak 16 % z dotazovaných nepovažuje svou práci za svůj koníček. Necelých 60 % pracovníků naprosto souhlasí s tím, že se s ostatními kolegy navzájem podporují, 12 % s tímto tvrzením zcela nesouhlasí a necelých 30 % tak na půl. Vyhodnocení osmého tvrzení dopadlo nadprůměrně. Téměř 70 % dotazovaných zaměstnanců souhlasí s tím, že jsou v pracovním prostředí nové nápady vítány a pouhých 9 % s tímto naopak zcela nesouhlasí, 23 % z nich odpovědělo neutrálně. Na tvrzení: „Můj přímý nadřízený mi ve správný okamžik poskytuje zpětnou vazbu k mému výkonu a chování“ 67 % dotazovaných zareagovalo naprostým souhlasem, 30 % souhlasí tak napůl a pouhé 3 % vyjádřilo k tomuto tvrzení nesouhlas. Spíše nadprůměrně dopadlo i desáté tvrzení, kde celých 60 % zaměstnanců zcela souhlasí s dostatečným školením pro výkon svých povinností. Naopak nesouhlas vyjádřilo 12 % z nich a 28 % souhlasí s tvrzením tak napůl. Následující tvrzení dopadlo pod očekávání společnosti. Pouze necelá polovina z dotazovaných naprosto souhlasí s tím, že mají příležitost profesně růst, 30 % souhlasí tak napůl a zbylých 25 % vyjádřilo nesouhlas k tomuto tvrzení. Výsledky dvanáctého tvrzení, zda je zaměstnanec placen spravedlivě a řádně, dopadly nejhůře ze všech tvrzení. Pouhých 30 % zareagovalo naprostým souhlasem, naopak celých 50 % vyjádřilo k tomuto tvrzení nesouhlas a 20 % z nich souhlasí tak napůl. Mělo by to být pro společnost signálem, že v motivaci zaměstnanců pokulhává, a pokud si chce stávající zkušené zaměstnance udržet, musí na této věci zapracovat a vymýšlet pro pracovníky benefity, které pro ně budou hnacím motorem. S tvrzením: „Celkově jsem se svým pracovním poměrem u společnosti spokojen(a),“ naprosto souhlasilo 45 %, 40 % se vyjádřilo neutrálně a zbylých 15 % zareagovalo naprostým nesouhlasem. U posledního tvrzení 40 % z dotazovaných zcela souhlasilo s tím, že by společnost jako zaměstnavatele doporučilo svým přátelům a známým. 35 % z nich naopak s tímto tvrzením nesouhlasí a 25 % tak napůl. Je nutno konstatovat, že ani tento fakt není pro společnost nějak povzbuzující.

3.3.3 Odvození strategických cílů

Stanovení strategických cílů je ve společnosti jednou z nejdůležitějších oblastí. Především je nutno vyčlenit ty cíle, které přispívají k naplnění podnikové strategie a odlišit je od běžných cílů dané společnosti. Pro všechny čtyři perspektivy metody BSC jsou určeny strategické cíle. Důležité je nadefinovat cíle co nejpřesněji tak, aby se týkaly konkrétní perspektivy. Strategických cílů je dosaženo pomocí strategických akcí, které jsou navrženy v kapitole 4.2.

Ve spolupráci s vedoucími pracovníky společnosti byly navrženy konkrétní strategické cíle v rámci všech perspektiv metody Balanced Scorecard:

- 1) strategické cíle finanční perspektivy (viz Tab. 3.7),
- 2) strategické cíle zákaznické perspektivy (viz Tab. 3.8),
- 3) strategické cíle perspektivy interních procesů (viz Tab. 3.9),
- 4) strategické cíle perspektivy učení se a růstu (viz Tab. 3.10).

Všechny navrhované strategické cíle, by měly vést k naplnění podnikové strategie.

Ad1) Strategické cíle finanční perspektivy

Čtyři strategické cíle v oblasti finanční perspektivy, včetně označení a komentáře jsou zobrazeny v Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Strategické cíle finanční perspektivy

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
FC1	Zvýšení obrátu	Zvýšení obrátu společnosti, navýšením jednotlivých skupin tržeb
FC2	Optimalizace zásob	Snížení peněžních prostředků vázaných v zásobách
FC3	Snížení pohledávek	Společnost má za cíl zredukovat výši pohledávek
FC4	Zvýšení ROCE	Zvýšení rentability dlouhodobých zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Ad2) Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategické cíle v rámci zákaznické perspektivy jsou zachyceny v Tab. 3.8. Součástí je také komentář a označení strategických cílů.

Tab. 3.8 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
ZC1	Věrnosti zákazníků	Věrnost zákazníků, kteří u společnosti nakupují už řadu let.
ZC2	Zvýšení tržního podílu	Navýšení tržního podílu u produktu mrazících vitrín
ZC3	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Spokojenost zákazníků je prioritou společnosti XY.
ZC4	Budování image	Důležité je dobré jméno společnosti u veřejnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Ad3) Strategické cíle perspektivy interních procesů

Následující tab. 3.9 zobrazuje také čtyři strategické cíle perspektivy interních procesů.

Tab. 3.9 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
IC1	Zvýšení produktivity zaměstnanců	Cíl má dopad na zvýšení flexibility společnosti.
IC2	Snížení zmetkovosti	Dosáhnout tak nižších nákladů a vyšší kvality
IC3	Snížení provozních nákladů	Dosáhnout tak úspory finančních prostředků
IC4	Zvýšení produktivity výrobních zařízení	Zvýšení výtěžnosti výrobních zařízení

Zdroj: vlastní zpracování

Ad4) Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Čtyři strategické cíle perspektivy učení se a růstu jsou zachyceny v tab. 3.10.

Tab. 3.10 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Označení cíle	Strategický cíl	Komentář
UC1	Udržení současných zaměstnanců	Udržet současné zaměstnance po další roky
UC2	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Cílem je zvýšit spokojenost zaměstnanců a udržet zkušené zaměstnance.
UC3	Zvýšení počtu zaměstnanců	Nábor nových zaměstnanců především na dělnické pozice
UC4	Zvýšení inovační aktivity zaměstnanců	Nové nápady přímo od pracovníků jsou vítány.

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Vybudování vztahu příčin a následků

Pro zpracování vztahů příčin a následků byla vymezena strategická mapa znázorňující, jak konkrétní cíle ovlivňují ostatní cíle. Neexistuje jednotné pravidlo, jak postupovat při tvorbě strategické mapy. Platí však jedno pravidlo, a to takové, že by cíle ze všech perspektiv měly směřovat k jednomu cíli v rámci finanční perspektivy. Proto právě finanční perspektiva stojí na vrcholu strategické mapy a pod ní navazují všechny ostatní perspektivy metody BSC. Strategická mapa společnosti XY zachycující vazby mezi strategickými cíli je součástí Přílohy 9. Vrcholovým cílem finanční perspektivy je zvýšení obrátu společnosti.

3.3.5 Výběr měřítek a určení cílových hodnot

V tomto kroku je nejdůležitější stanovit správné měřítko ke každému vybranému strategickému cíli. Pomocí měřítka je konkrétní strategický cíl měřen a rovněž ukazuje, zda je daného strategického cíle dosaženo. Správně by mělo být stanoveno alespoň jedno měřítko, které však může být v průběhu změněno, nebo dokonce může být přidáno další. Je ale důležité, aby daná měřítka co nejvíce vystihovala navržený strategický cíl. V návaznosti na strategické cíle, zvolené v předchozí podkapitole, byly navrženy cílové hodnoty. Těchto cílových hodnot, které nejsou nijak nadsazené a jsou reálné, by měla společnost XY dosáhnout do roku 2020. Z důvodu větší přehlednosti jsou pro jednotlivá měřítka stanoveny současné hodnoty a na základě interních materiálů a konzultace s vedoucími pracovníky určeny budoucí cílové hodnoty. Jak současné, tak i cílové hodnoty jsou uspořádány podle perspektiv metody BSC:

- 1) měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy (viz Tab. 3.11),
- 2) měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (viz Tab. 3.12),
- 3) měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů (viz Tab. 3.13),
- 4) měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (viz Tab. 3.14).

Hodnoty v tabulkách, které nelze stanovit, jsou označeny pomlčkou.

Ad1) Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy

Vybraná měřítka, stávající hodnoty a předpokládaný stav pro strategické cíle finanční perspektivy jsou uvedeny v Tab. 3.11. Bylo stanoveno celkem sedm měřítek.

Tab. 3.11 Měřítko strategických cílů a cílové hodnoty finanční perspektivy

Strategické cíle	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jednotky
Zvýšení obratu	T z prodeje výrobků a služeb	578 537	614 162	tis. Kč
	T z prodeje DM a materiálu	45 143	45 943	tis. Kč
	Ostatní provozní výnosy	891	1 128	tis. Kč
Optimalizace zásob	Výše zásob	89 494	85 576	tis. Kč
Snížení pohledávek	Výše pohledávek	166 038	158 675	tis. Kč
	Doba obratu pohledávek	94,54	90,32	Dny
Zvýšení ROCE	Ukazatel ROCE	10,99	25	%

Zdroj: vlastní zpracování

Obecným cílem v rámci této části je zvýšení výkonnosti finanční perspektivy. Zvýšení obratu je však nejdůležitějším strategickým cílem této perspektivy. Z toho vyplývá, že záměrem společnosti je zvyšovat hodnotu pro vlastníka. Zvýšení obratu společnosti probíhá prostřednictvím zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb, z dlouhodobého majetku a materiálu a pomocí růstu ostatních provozních výnosů. Jsou tedy zároveň měřítka tohoto strategického cíle. V současnosti činí celkový obrat, který je složen z výše uvedených položek, 624 571 tis. Kč. Cílem je navýšení na 661 233 tis. Kč. Dalším strategickým cílem této společnosti je snížit výši peněžních prostředků vázaných v zásobách. Stav zásob je měřítkem tohoto cíle a dosahuje částky 89 494 tis. Kč. Společnost má za cíl snížit tuto hodnotu na 85 576 tis. Kč. U strategického cíle, kterým je snížení pohledávek, jsou vybrána dvě měřítka. Jedno z nich je výše pohledávek, které je uvedeno v rozvaze společnosti, a druhým měřítkem je doba obratu pohledávek. V současnosti je výše pohledávek 166 038 tis. Kč. Cílová hodnota pohledávek je stanovena na 158 675 tis. Kč, jedná se tedy o snížení o zhruba 7 300 tis. Kč. Současná hodnota doby obratu pohledávek je vyčíslená v třetí kapitole a činí 94,54 dní. Cílem je snížení hodnoty na 90,32 dní. Na základě finanční analýzy, která byla provedena v rámci finanční perspektivy, se ukázalo, že ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) od roku 2014 poklesl z 51,54 % na 10,99 %. Cílem je tedy zvýšit tento ukazatel alespoň do výše 25 %.

Ad2) Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Pro zákaznickou perspektivu bylo vybráno celkem pět měřítek. Jak měřítko, tak cílové hodnoty této perspektivy jsou uvedeny v Tab. 3.12. Uspokojení potřeb zákazníků společnosti jsou obecným cílem zákaznické perspektivy. Důležitá je návaznost strategických cílů na finanční perspektivu.

Tab. 3.12 Měřítka strategických cílů a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Strategické cíle	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jednotky
Věrnost zákazníků	Objem prodeje u VIP zákazníků	394 397	412 635	tis. Kč
Zvýšení tržního podílu	Tržby segmentu mrazicích vitrín	213 753	224 440	tis. Kč
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Počet reklamací	45	32	Počet
	Dotazníkové šetření	89	95	%
Budování image	Náklady na marketing	4 125	4 950	tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

První uvedený cíl se týká věrnosti zákazníků, jejímž měřítkem je objem prodeje u VIP zákazníků. U těchto důležitých zákazníků činí objem prodeje 394 397 tis. Kč. Je samozřejmostí, že se společnost XY snaží tyto zákazníky udržet a cílem je dosáhnout minimálně stejného počtu prodeje jako v předchozím roce. Dalším strategickým cílem společnosti je zvýšení tržního podílu v rámci segmentu mrazicích vitrín. Tržby za dané výrobní středisko jsou měřítkem tohoto cíle. V současné době tržby činí 213 753 tis. Kč a cílem společnosti je navýšit tržby o 5 %, tedy na 224 440 tis. Kč. Třetím strategickým cílem společnosti je zvýšit spokojenost svých zákazníků. Tento cíl společnost sleduje pomocí dvou měřítek, a to podle počtu reklamací a dle prováděného dotazníkového šetření. V současnosti počet reklamací dosahuje počtu 45. Cílem společnosti je snížit počet reklamací na 32. Pomocí dotazníkového šetření se ukázalo, že spokojenost zákazníků dosahuje uspokojivých 89 %. I když se jedná o vysokou spokojenost zákazníků, je samozřejmostí, že cílem společnosti je toto procento zvyšovat. Snahou společnosti je tedy dosáhnout 95 % úrovně spokojenosti zákazníků. Posledním strategickým cílem, který byl v rámci zákaznické perspektivy navržen, je budování image této společnosti. Výše nákladů na marketing je měřítkem tohoto strategického cíle. Náklady na marketing společnosti jsou tvořeny náklady na kampaně nových výrobků, účasti na mezinárodních i tuzemských veletrzích, katalogové listy k výrobkům, instruktážní videa, reklamní předměty atd. Tyto náklady v současné době dosahují hodnoty 4 125 tis. Kč, přičemž cílem společnosti je navýšit hodnotu o 20 %, tedy na částku 4 950 tis. Kč.

Ad3) Měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

V perspektivě interních procesů byly vybrány čtyři strategické cíle a k nim stanoveno celkem šest měřítek. Měřítka a jejich cílové hodnoty jsou uvedeny v Tab.

3.13. Obecným cílem této perspektivy je samozřejmě vyšší výkonnost daných procesů.

Tab. 3.13 Měřítko strategických cílů a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Strategické cíle	Měřítko strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jednotky
Zvýšení produktivity zaměstnanců	Tržby na zaměstnance	4 052,776	4 154,896	tis. Kč
	Přidaná hodnota na zaměstnance	685,494	725,679	tis. Kč
	Zisk na zaměstnance	65,583	83,754	tis. Kč
Snížení zmetkovosti	Zmetkovost	6,1	5,1	%
Snížení provozních nákladů	Výše provozních nákladů	619 029	569 507	tis. Kč
Zvýšení produktivity výrobních zařízení	Výtěžnost výrobních zařízení	69	74,5	%

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci prvního strategického cíle zvýšení produktivity zaměstnanců byla zvolena tři měřítka. Těmito měřítky jsou ukazatele produktivity, jejichž hodnoty jsou vyčísleny v Tab. 3.5. Jedná se o tržby na zaměstnance, přidanou hodnotu na zaměstnance a zisk na zaměstnance. V současnosti jsou tržby na zaměstnance ve výši 4 052,776 tis. Kč a předpokládaný stav je vyčíslen na 4 154,896 tis. Kč. Přidaná hodnota na zaměstnance je v současné době ve výši 685,494 tis. Kč, přičemž cílová hodnota je 725,679 tis. Kč. Třetím a zároveň posledním měřítkem tohoto strategického cíle je zisk na zaměstnance, který je dle Tab. 3.5 v současnosti ve výši 65,583 tis. Kč. Předpokládaným stavem je částka ve výši 83,754 tis. Kč. Ve výrobním podniku XY je kvalita konečných výrobků důležitou oblastí. Jakost výrobků je kontrolována jak při výrobě, tak i po jejím dokončení. V rámci produkce výrobků je cílem snížení zmetkovosti. Měřítkem je zmetkovost, která v současnosti dosahuje 6,1 %. Předpokládaná hodnota by měla v budoucnosti klesnout na 5,1 %, a tím by mělo dojít ke snížení nákladů vznikající důsledkem výroby zmetků. Snížení provozních nákladů je dalším strategickým cílem v rámci perspektivy interních procesů. V současné době výše provozních nákladů činí 619 029 tis. Kč. Cílovou hodnotou je částka ve výši 569 507 tis. Kč. Jedná se tedy o snížení o zhruba 8 %. Posledním navrhovaným cílem v rámci této perspektivy je zvýšení produktivity výrobních zařízení. Měřítkem tohoto cíle je výtěžnost, která vyjadřuje, kolik procent času linka pracuje v daném roce. Současná hodnota výtěžnosti se pohybuje ve výši 69 % a cílová hodnota by v budoucnu měla dosahovat 74,5 %.

Ad4) Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu jsou vymezeny v Tab. 3.14. Byly vybrány čtyři strategické cíle a k nim pět měřítek. Splnění cílů v rámci této perspektivy má napomoci ke splnění cílů ve třech předchozích perspektivách.

Tab. 3.14 Měřítka strategických cílů a cílové hodnoty perspektivy interních procesů

Strategické cíle	Měřítka strategických cílů	Stávající hodnota	Předpokládaný stav	Jednotky
Udržení současných zaměstnanců	Fluktuace	12	8	%
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Výsledek dotazníkového šetření	51	78	%
Zvýšení počtu zaměstnanců	Počet pracovníků	156	170	Počet
Zvýšení inovační aktivity zaměstnanců	Počet podaných zlepšovacích návrhů	18	20	Počet
	Počet zrealizovaných zlepšovacích návrhů	14	-	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Míra fluktuace zaměstnanců společnosti XY je vyjadřována v procentech, a to poměrem rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času. Podle některých zdrojů je míra fluktuace pod 10 % přijatelná. Stávající hodnota je však 12 %, což není pro společnost příznivá situace, a proto je jejím cílem snížit tuto hodnotu na 8 %. Dalším strategickým cílem společnosti je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tento cíl podnik sleduje prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření. Pro společnost je spokojenost zaměstnanců a dobré pracovní klima velice důležitou oblastí, avšak poslední průzkum spokojenosti zaměstnanců nedopadl podle očekávání. V současné době dosahuje spokojenost zaměstnanců průměrné hodnoty, a to 51 %. Cílem společnosti je co nejrychleji tuto hodnotu navýšit na 78 % a získat tak zpět spokojené pracovníky. Zvýšení počtu zaměstnanců je dalším strategickým cílem společnosti. Jelikož fluktuace a nespokojenost zaměstnanců podniku je značně vysoká, dochází tak k nedostatku počtu pracovníků, především na dělnických pozicích. V rámci sledované divize je v současnosti ve společnosti 156 zaměstnanců a cílem je navýšit tento počet na 170. Posledním cílem v rámci perspektivy učení se a růstu je zvýšení inovační aktivity zaměstnanců. I přesto, že se tento strategický cíl týká inovací a měl by být logicky zahrnut do perspektivy interních procesů, je patřičný důvod k tomu, proč je právě součástí této perspektivy. Hlavním cílem je motivovat zaměstnance k realizaci

nových řešení a nápadů. Za nejlepší uskutečněné návrhy jsou zaměstnanci odměněni různými poukazy v hodnotách dle umístění. Jsou stanovena dvě měřítka, a to počet podaných zlepšovacích návrhů a počet realizovaných zlepšovacích návrhů. Stávající hodnota počtu podaných zlepšovacích návrhů ve společnosti je 18, přičemž cílem je, aby tento počet vzrostl alespoň na 20. V současnosti je 14 uskutečněných zlepšovacích návrhů. Jelikož v tomto směru záleží hlavně na kreativitě pracovníků, nelze cílová hodnota určit.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V kapitole je shrnut celý návrh postupu při implementaci metody BSC do výrobního podniku XY. Následně jsou navrženy a doporučeny konkrétní strategické akce, pomocí nichž může být metoda BSC implementována do podniku. Součástí je i návrh zavedení metody BSC do podnikového informačního systému.

4.1 Shrnutí

Implementace metody BSC byla navržena pro nejmenovanou společnost XY se sídlem ve Valašském Meziříčí, která se zabývá výrobou prosklených dveřních systémů mrazících a chladících vitrín. Nejprve byla věnována pozornost představení společnosti a současnému způsobu hodnocení výkonnosti a následně byly navrženy postupové kroky samotné implementace. Velká část této diplomové práce byla soustředěna na charakteristiku jednotlivých perspektiv metody BSC pro podmínky tohoto podniku.

V rámci finanční perspektivy byla zhodnocena finanční výkonnost prostřednictvím vybraných ukazatelů. Pro tuto perspektivu byla využita finanční analýza, která byla provedena za roky 2014 až 2016. Data byla čerpána z účetních výkazů společnosti XY. Ukazatelé rentability se vyvíjeli negativně, jelikož jejich hodnoty v čase klesaly. Ani ukazatelé likvidity nesplňovali doporučený interval pro dané hodnoty, což pro společnost není příliš pozitivní situace. U ukazatelů aktivity dochází k pozitivnímu vývoji pouze do roku 2015. Ukazatelé produktivity se vyvíjely negativně, až na tržby na zaměstnance, které v čase rostly. U ukazatelů zadluženosti celková zadluženost a ukazatel úrokového krytí nesplňují doporučenou hodnotu a pohybují se v nadprůměrných hodnotách. Naopak hodnota ukazatele míry zadluženosti se vyvíjí pro společnost pozitivně.

V rámci zákaznické perspektivy byly vymezeny hybné síly této perspektivy, mezi které patří samostatný výrobek, kvalita, cena, pružnost, spolehlivost a servis. Ke zhodnocení této perspektivy byla realizována metoda dotazníkového šetření. Průzkum spokojenosti zákazníků dosáhl nadprůměrných výsledků, s čímž může být společnost velice spokojena.

V rámci perspektivy interních procesů byly popsány základní procesy podniku. Jedná se o inovační proces, provozní proces a poprodejní servis nabízený

zákazníkům. Tyto procesy byly popsány i v podobě schématu hodnotového řetězce podniku.

V rámci poslední perspektivy učení se a růstu byly popsány struktura zaměstnanců společnosti a charakteristika informačního systému používaného v podniku. Pozornost byla věnována také popisu způsobu motivace zaměstnanců a rozvíjení jejich znalostí a dovedností. Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření, které bylo realizováno samotnou společností. Výsledky tohoto průzkumu dosahují průměrných hodnot.

Na základě získaných informací z jednotlivých perspektiv metody BSC a na základě získaných teoretických poznatků byl navržen způsob tvorby metody BSC v podmínkách společnosti XY. Prvním krokem při tvorbě BSC bylo vyjasnění podnikové strategie, která poté sloužila k odvození strategických cílů. Pro tyto cíle je důležité, aby byly měřitelné a mohly být hodnoceny. Dalším krokem bylo mezi těmito cíli vytvořit vazby příčin a následků. Následně vytvořená strategická mapa je součástí Přílohy č. 9. V následujícím kroku byla navržena měřítka cílů a jejich konkrétní předpokládané hodnoty, kterých by mělo být do roku 2020 dosaženo.

4.2 Návrhy a doporučení

Tato podkapitola je věnována návrhům a doporučení, které vyplynuly z implementace metody BSC ve firmě. Strategické akce spolu s celopodnikovým rozšířením metody mohou přispět k úspěšné implementaci metody BSC ve společnosti XY. Návrhem je také zapracovat metodu BSC do podnikového informačního systému. Metoda BSC tak bude efektivně rozšířena po celé společnosti a dostupná tak, pro pracovníky na všech podnikových úrovních.

4.2.1 Stanovení strategických akcí

Na základě získaných výsledků jsou navrženy strategické akce v rámci jednotlivých perspektiv. Je vhodné definovat více návrhů na strategické akce a např. pomocí hlasování vybrat jen ty nejdůležitější. Ale zároveň by také nemělo být vybráno velké množství strategických akcí z důvodu omezenosti zdrojů. Důležité je také stanovit si zodpovědnosti za navržené strategické akce a rozvrhnout jejich časový harmonogram.

Na základě poznání společnosti a konzultací s vedením společnosti byly stanoveny tyto strategické akce:

- 1) strategické akce v rámci finanční perspektivy (viz Tab. 4.1),
- 2) strategické akce v rámci zákaznické perspektivy (viz Tab. 4.2),
- 3) strategické akce v rámci perspektivy interních procesů (viz Tab. 4.3),
- 4) strategické akce v rámci perspektivy učení se a růstu (viz Tab. 4.4).

Ad1) Strategické akce v rámci finanční perspektivy

Strategické akce v rámci finanční perspektivy jsou navrženy v Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšení obrátu	<ul style="list-style-type: none"> • Proniknout na nové trhy (Rakousko, Irsko) • Stále poskytovat kvalitní výrobky a přilákat nové zákazníky, kteří navýší tržby společnosti
Optimalizace zásob	<ul style="list-style-type: none"> • Upřesnit plánování výroby • Zlepšit zpětnou vazbu u zákazníků
Snížení pohledávek	<ul style="list-style-type: none"> • Motivovat odběratelé k dřívějšímu splacení pohledávek • Zvýšit zájem o naše zákazníky
Zvýšení ROCE	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení výše dlouhodobých zdrojů • Zvýšení zisku pomocí navýšení tržeb • Poskytování kvalitních produktů zákazníkům

Zdroj: vlastní zpracování

Ad2) Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy

Pro zákaznickou perspektivu byly navrženy strategické akce uvedené v Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Věrnost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingová podpora - aplikační videa, uplatnění množstevních slev, školení zákazníků
Zvýšení TP u produktu mrazící vitríny	<ul style="list-style-type: none"> • Provádění marketingových průzkumů, posílení obchodního úseku o 2 pracovníky • Navýšení propagace produktů
Zvýšení spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit kontrolní mechanismy při výrobě a expedici. • Častější dotazníkové šetření (1 x za rok) • Navýšení osobního kontaktu se zákazníky
Budování image	<ul style="list-style-type: none"> • Stáže studentů • Podpora PR aktivit (články v odborných časopisech, sociální sítě, účast v soutěži manažer roku)

Zdroj: vlastní zpracování

Ad3) Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů

V perspektivě interních procesů byly navrženy jednotlivé strategické akce uvedené v Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšení produktivity zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Průběžné měření a vyhodnocování produktivity práce• Ztotožnění pracovníků se strategickými cíli společnosti
Snížení zmetkovosti	<ul style="list-style-type: none">• Pravidelná školení pracovníků• Zvýšení pravomocí mistra a vedoucích směn• Odměny dodržení kvality nebo snížení zmetkovosti
Snížení provozních nákladů	<ul style="list-style-type: none">• Výběr levnějších dodavatelů• Využití internetových aukcí• Motivace zaměstnanců k úsporám a postupným modernizacím technologií
Zvýšení produktivity výrobních zařízení	<ul style="list-style-type: none">• Inovace v podniku• Školení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Ad4) Strategické akce v rámci perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu zahrnuje čtyři strategické cíle, pro něž byly navrženy strategické akce uvedené v Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické akce
Udržení současných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Motivace zaměstnanců• Vzdělávání a rozvoj pracovníků• Hodnocení a odměňování
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Vytyčení cílů pro jednotlivé pracovníky• Plán rozvoje zaměstnanců• Zvýšení motivačních nástrojů
Zvýšení počtu zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Spolupráce se SŠ a VŠ• Nábor nových pracovníků• Den otevřených dveří
Zvýšení inovační aktivity zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Motivační program pro zlepšovací návrhy• Podchycení "nově" příchozích zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Rozšíření metody BSC ve společnosti XY

Celopodnikové rozšíření metody v konkrétních podmínkách společnosti by bylo vhodné zavést odshora dolů. Zavedení by tak probíhalo od vedení podniku, přes jednotlivé manažery, vedoucí pracovníky, mistry, operátory výroby až nakonec po jednotlivé pracovníky. Celý chod podniku řídí vedení společnosti, které by mělo

být obeznámeno jak se strategií, tak s vizí dané společnosti. Pro správnou implementaci metody BSC je důležitá znalost podniku a propojenost názorů všech pracovníků podniku na všech úrovních řízení. Do budoucna společnost usiluje o ztotožnění se zaměstnanců se strategií a strategickými cíli podniku. Proto by všichni zaměstnanci měli být informováni o výsledcích metody BSC. Nejdůležitější je, aby strategické cíle byly součástí podnikové kultury.

Po konzultaci s vedením společnosti by měla být pro podnik XY předpokládaná doba na vypracování jednotlivých perspektiv šest týdnů a na jednotlivé kroky tvorby metody BSC osm týdnů. Po celou dobu zavádění metody BSC je důležitá průběžná kontrola a v případě potřeby i její úprava.

4.2.3 Zpracování metody BSC do podnikového informačního systému

Návrhem je zpracovat metodu BSC do podnikového informačního systému Intranet. Je nutné nahrát tabulku Excel pro zadávání dat a umožnit přístup těm, kteří mají zodpovědnost za danou oblast, aby mohli v informačním systému Intranet měnit a zadávat nové položky. Příslušná osoba či vedoucí daného oddělení zaeviduje do systému Intranet výsledky jednotlivých strategických cílů. Ředitel společnosti tak nalezne výsledky všech navržených cílů přehledně na jednom místě. Pro strategické cíle je v Tab. 4.5 až 4.8 uvedena odpovědná osoba, útvar či oddělení a četnost měření jednotlivých cílů.

Tab. 4.5 Zodpovědnost za strategické cíle a četnost měření finanční perspektivy

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení	Četnost měření
FC1	Výše obrátu	Vedoucí ekonomiky	1 x za měsíc
FC2	Stav zásob	Vedoucí nákupu	2 x za měsíc
FC3	Pohledávky	Vedoucí ekonomiky	1 x za měsíc
FC4	Rentabilita dlouhodobých zdrojů	Ředitel společnosti	1 x za měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tab. 4.5 lze vidět, že jedenkrát měsíčně by měl být vyhodnocován strategický cíl zvýšení obrátu celé společnosti a mimo to každý pátek by měly probíhat obchodní porady, kde je výše obrátu prodiskutována. Jedenkrát za měsíc by měla být vyhodnocována také výše pohledávek, kterou má na starosti vedoucí ekonomiky. Stav zásob bude sledován častěji, a to dvakrát za měsíc. Odpovědnost

za stav zásob nese vedoucí nákupu společnosti. Rentabilita dlouhodobých zdrojů by měla být sledována jedenkrát za měsíc ředitelem společnosti.

Tab. 4.6 Zodpovědnost za strategické cíle a četnost měření zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení	Četnost měření
ZC1	Loajalita zákazníků	Vedoucí logistiky	1 x za půl roku
ZC2	Tržní podíl	Vedoucí ekonomiky	1 x za rok
ZC3	Spokojenost zákazníků	Vedoucí marketingového oddělení	1 x za rok
ZC4	Marketingové náklady	Vedoucí marketingového oddělení	1 x za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

Věrnost zákazníků by měla být vyhodnocována vedoucím logistiky jedenkrát za půl roku. Tržní podíl bude sledován a vyhodnocován vedoucím ekonomiky, a to jedenkrát za rok. Bude vycházeno z výročních zpráv a také ze statistik. Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků má na starosti vedoucí marketingového oddělení a mělo by probíhat jedenkrát za rok. V rámci cíle budování image by měl být sledován měsíční objem marketingových nákladů, za které bude zodpovědné rovněž marketingové oddělení.

Tab. 4.7 Zodpovědnost za strategické cíle a četnost měření zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení	Četnost měření
IC1	Produktivita práce	Výstup z informačního systému Intranet	1 x za měsíc
IC2	Zmetkovost	Operátor, seřizovač, mistr, vedoucí výroby, technologové	1 x za den
IC3	Provozní náklady	Hlavní účetní	1 x za měsíc
IC4	Výtěžnost linek	Technický úsek	1 x za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

Produktivita práce by měla být nahrávána do informačního systému Intranet, a to jedenkrát za měsíc. Zmetkovost bude jako jediný strategický cíl sledována denně, a měla by být v kompetenci operátorů, seřizovačů, mistrů, vedoucích výroby a technologů. Výši provozních nákladů bude mít na starosti hlavní účetní a měla by být sledován jedenkrát za měsíc. Výtěžnost linek bude mít v kompetenci technický úsek a její hodnota by měla být sledována jedenkrát za měsíc.

Tab. 4.8 Zodpovědnost za strategické cíle a četnost měření perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Sledovaná hodnota	Odpovědná osoba/útvár/oddělení	Četnost měření
UC1	Fluktuace	Personalista	2 x za rok
UC2	Spokojenost zaměstnanců	Personalista	1 x za rok
UC3	Počet pracovníků	Personalista	Dle potřeby
UC4	Zlepšovací návrhy	Hodnotitelská komise	1 x za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti bude sledována personalistou, a to dvakrát za rok. Tato hodnota by měla být sledována řádně, jelikož fluktuace je ve společnosti vysoká. Taktéž spokojenost zaměstnanců bude mít v kompetenci personalista. Dotazníkové šetření by mělo být prováděno jedenkrát za rok. Společnost by se měla prioritně zaměřit právě na spokojenost zaměstnanců, jelikož poslední realizované dotazníkové šetření v podniku dopadlo průměrně. Noví pracovníci budou do společnosti nabíráni personalistou, a to dle potřeby. Zlepšovací návrhy budou psány do počítače, který bude určen pro zaměstnance a měl by být umístěn ve společenské místnosti. Počítač s nashromážděnými zlepšovacími návrhy bude kontrolován jedenkrát za měsíc a hodnotitelskou komisí budou vybrány návrhy, které budou ve společnosti realizovány.

Odpovědný pracovník v pravidelných intervalech bude nahrávat do informačního systému Intranet tyto sledované hodnoty (viz Tab. 4.5 až 4.8), a budou tak na jednom místě k dispozici pro ředitele společnosti. Na základě těchto získaných dat lze snadno kontrolovat plnění jednotlivých strategických cílů. Návrh zpracované tabulky v programu Microsoft Excel je součástí Přílohy 10. Cílové hodnoty pro nadcházející období, vyčíslené ve třetí kapitole, viz Tab. 3.11 až 3.14, jsou obsahem Tab. 1. Dle výstupu z Intranetu budou jednoduše vyplněny skutečné hodnoty. Zjištěné odchylky skutečnosti od cílových hodnot se objeví v posledním sloupci Tab. 1. Pro společnost XY je vytvořena Tab. 2 pro budoucí období podniku. Hodnoty jsou čerpány z tabulky předcházející. Hodnoty z předcházejících let, tedy z Tab. 1, automaticky najedou do sloupce hodnot z minulých let. Příslušná osoba zadá do sloupce růst/pokles o kolik jednotek má být strategický cíl snížen/zvýšen. Tímto je získávána cílová hodnota na další období. Potom, co jsou zadány skutečné hodnoty, již vše funguje jako v tabulce předcházející.

5 Závěr

Stále se zvyšující požadavky zákazníků i zaměstnanců vedou podniky k neustálému zvyšování jejich výkonnosti. Je potřeba hledat nové způsoby hodnocení podniku a také zlepšovat ty stávající. Právě metoda Balanced Scorecard, která kombinuje jak finanční, tak nefinanční kritéria, je vhodným nástrojem pro zhodnocení výkonnosti společnosti.

Cílem diplomové práce bylo navržení implementace metody BSC do výrobního podniku XY, který se zabývá výrobou prosklených dveřních systémů mrazících a chladících vitrín. V celé práci byla společnost označována jako společnost XY z důvodu využití neveřejných dat, které jsou obsahem diplomové práce. V rámci metody Balanced Scorecard byly využity především teoretické poznatky Kaplana a Nortona a byly aplikovány modifikované postupové kroky dle Vysušila.

Byla vymezena teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku. Pozornost byla věnována metodě BSC se zaměřením na perspektivu finanční, zákaznickou, perspektivu učení se a růstu a perspektivu interních procesů. Zároveň byly vymezeny přínosy a případné bariéry metody BSC. Následuje popis postupových kroků a stanovení vlastního způsobu řešení problematiky.

Po vymezení podniku a současného způsobu hodnocení výkonnosti následovalo zhodnocení výkonnosti prostřednictvím čtyř perspektiv. V rámci finanční perspektivy byla výkonnost podniku hodnocena finanční analýzou prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. Finanční analýza byla realizována za období 2014 - 2016. V rámci zákaznické perspektivy bylo provedeno dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků a byly vymezeny hybné síly této perspektivy. V perspektivě interních procesů byl popsán inovační proces, provozní proces a v poslední řadě poprodejní servis výrobního podniku. Na základě popisu těchto procesů byl sestaven hodnotový řetězec společnosti. Perspektiva učení se a růstu byla zhodnocena na základě zjištění dotazníkového šetření realizovaného společností. Součástí této perspektivy byl také popis informačního systému společnosti, způsob motivace zaměstnanců a rozvoj jejich znalostí a schopností. Na základě těchto informací byly navrženy strategické cíle, vybrána měřítko těchto cílů a vytvořena strategická mapa znázorňující jednotlivé vazby mezi cíli.

Společnosti byly navrženy a doporučeny strategické akce v rámci všech čtyř perspektiv metody BSC, které by měly vést k dosažení strategických cílů. Celopodnikové rozšíření metody BSC ve společnosti bylo navrženo odshora dolů, tedy od vedení podniku až po jednotlivé pracovníky společnosti. Byl podán návrh na zavedení metody BSC do podnikového informačního systému Intranet pro umožnění snadného přístupu vedení společnosti. Výstup tohoto informačního systému bude sloužit jako kontrola plnění stanovených strategických cílů.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
3. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
4. LANG, Helmut, Olga KUPEC a Zuzana MAŇASOVÁ. *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
5. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
6. PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. 2nd ed. Indianapolis: Wiley, 2013. 480 s. ISBN 978-1-118-61084-8.
7. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.
8. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
9. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
10. ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
11. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
12. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Interní materiály společnosti

- 13. Výroční zpráva společnosti XY za rok 2014
- 14. Výroční zpráva společnosti XY za rok 2015
- 15. Výroční zpráva společnosti XY za rok 2016
- 16. Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti XY

Seznam zkratk

B2B	business to business
BSC	Balanced Scorecard
DM	dlouhodobý majetek
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EBITDA	výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FC	cíl perspektivy finanční
IC	cíl perspektivy interních procesů
MVA	tržní přidaná hodnota
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
T	tržby
TP	tržní podíl
UC	cíl perspektivy učení se a růstu
VIP	very important person (velmi důležitá osoba)
ZC	cíl zákaznické perspektivy

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne... 21.4.2014 ...

..... Klara Zubajová
Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti XY

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti XY

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY

Příloha č. 4: Výpočty finančních ukazatelů

Příloha č. 5: Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha č. 6: Vyhodnocení dotazníku spojenosti zákazníků

Příloha č. 7: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 8: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 9: Strategická mapa společnosti XY

Příloha č. 10: Kontrolní tabulky výsledků